

«Alt går på rutine»

En studie av organisatoriske rutiner i praksis

Kjersti Eskild Havenstrøm



Masteroppgave i Organisasjon, ledelse og arbeid ved
Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

UNIVERSITETET I OSLO

August 2013

«Alt går på rutine»

En studie av organisatoriske rutiner i praksis

Kjersti Eskild Havenstrøm

© Kjersti Eskild Havenstrøm

2013

Tittel

Kjersti Eskild Havenstrøm

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Okprintshop, Oslo

Sammendrag

Denne masteroppgaven handler om organisatoriske rutiner i praksis. Jeg undersøker hvordan formelle prosedyrer og system påvirker rutinene. Studien bygger på et kortvarig feltopphold ved en liten lokal lufthavn tilknyttet Avinor og på samtaler og møter med ansatte sentralt i organisasjonen. Gjennom intervjuer, observasjon av praksis og innsyn i formelle prosedyrer og system har jeg fått kjennskap til ulike sider av rutiner i praksis i Avinor.

Jeg kom på sporet av å studere organisatoriske rutiner fordi folkene i Avinor beskrev sin egen hverdag som svært rutinepreget. Jeg vektlegger de formelle prosedyrene og systemene dels fordi jeg opplevde at de fikk mye oppmerksomhet i praten på lufthavna, dels fordi de i visse sammenhenger ble forbundet med organisasjonens rutiner, mens i andre sammenhenger fremstod som en hindring for at rutinene kunne utføres. Derfor ble jeg interessert i å bedre forstå rutinene i praksis og hvordan folk forholder seg til og tar i bruk de formelle prosedyrene og systemene. Ved å bruke et teoretisk rammeverk som åpner opp for å se på både de mer formelle aspektene i organisasjoner knyttet til styring og struktur, og de mer uformelle aspektene som gjerne forbindes med sosiale og kulturelle betingelser møter jeg ulike sider av praksis.

Jeg forstår ulike sider av praksis gjennom tre forskjellige observerbare rutineuttrykk. Jeg ser formelle prosedyrer og system som ett uttrykk for rutiner, kollektive normer og konkrete handlinger utgjør de to andre uttrykkene. Gjennom analysen utforsker jeg de tre ulike uttrykkene for rutiner hver for seg. I diskusjonen som avslutter oppgaven ser jeg på hvordan de formelle uttrykkene for rutiner får ulik oppmerksomhet og jeg beskriver spenningsforhold, eller motsatte tendenser jeg har observert mellom de formelle uttrykkene av rutiner, forventninger til praksis, og den praktiske gjennomføringen av rutinene. Det viser seg at formelle prosedyrer og system ikke nødvendigvis påvirker organisatoriske rutiner i praksis gjennom at folk tillitsfullt følger prosedyrer og systemer slik de var tenkt brukt når de ble utformet. Derimot påvirker formelle rutineuttrykk den praktiske gjennomføringen av rutiner gjennom måten de tas i bruk, eller ikke tas i bruk, gjennom måten de snakkes om på og får plass i diskusjoner på pauserommet; gjennom samspillet av ulike sider av praksis.

Forord

Jeg trodde jeg visste noe om hvordan det ville være å skrive en masteroppgave. En ting jeg var helt bestemt på var at jeg skulle levere til fristen og at jeg skulle være flink til å beholde roen, forstanden og tilstedeværelsen. Når jeg nå setter strek, innrømmer jeg, og det kan nok de nære og kjære rundt meg også bekrefte, at roen, forstanden og tilstedeværelsen på ingen måte har fulgt meg hele veien, og at fristen og litt av forstanden glapp sammen med mye annet i løpet av sommeren. Jeg trodde jeg viste noe om hvordan det skulle bli, men jammen ble det en større utfordring enn jeg så for meg. Så har jeg også kanskje lært meg mer enn det jeg så for meg også. Til tross for noen nedturer har det også vært en hel del oppturer, for ikke å snakke om økt selvinnsikt, forbedrede skrivekunnskaper og ny teoretisk innsikt. Ikke minst har jeg fått kjennskap Avinor. Når jeg nå svært fornøyd leverer fra meg «Alt går på rutine» er jeg evig takknemlig ovenfor en rekke folk;

- Kjersti Bjørkeng min fantastiske veileder med «feelgoodgaranti»¹ og mastertålmodighet, som har gitt meg tilbakemeldinger som har gitt meg positive følelser overfor endringer som må gjøres, som har fått meg til strebe mot en bedre tekst og en tydeligere presentasjon av argumenter. Som rett og slett har lært meg utrolig mye.
- Torben Hviid Nielsen min biveileder for innsiktsfulle kommentarer og god oppfølging gjennom hele prosessen.
- Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi og Avinor for økonomisk støtte.
- Geir Havenstrøm, John Kenneth Nyhus og Torgrim Huseby i Avinor som alle villig har gitt av sin kunnskap. En ekstra takk til Geir som far og fagperson for støtte underveis og helt inn i mål.
- Bakkemannskap og ledelse ved den lokale enheten i Avinor som tok meg i mot med åpne armer, snakket fra levra og ga med lyst til å jobbe på en flyplass.
- OLA-folket; Christina Rekdal, Bjørn G. Jønsberg, Alexander Golding i seminargruppa, makan til flinke folk og hyggelig seminar. Og særlig til jentene som har holdt ut i sommer. Tian Sørhaug for inspirasjon og gode råd helt i starten. Ta det viktige først. Og Joakim Dyrnes for trygge rammer.
- De fine jentene Cecilie Stang, Nina Rønning, Vilde S. Wiig, Maria Christophersen, Jenny Bevring, Ida Jenssen, og Nalini Løver som alle i gjennom våren og sommeren har tatt i deler av oppgaven og løftet den. Og meg når det har vært behov.
- Min kjære familie
- Sist men ikke minst, Axel, for gode råd, en skulder å gråte på, kjærleik og omsorg. Du er best og jeg elsker deg.

Til alle sammen, Tusen takk!

Kjersti Eskild Havenstrøm
Oslo, august 2013

¹ Utrykket er hentet fra Furu (2012) sin masteroppgave

Innholdsfortegnelse

1 INTRODUKSJON	1
Tema, bakgrunn og problemstilling	1
Oppgavens oppbygning og retning for funn	4
2 TEORETISK RAMMEVERK	8
Organisering, organisasjoner og praksis	8
Organisering og rutiner	12
Risiko og avvik.....	20
Rammeverket oppsummert	21
3 METODE	23
Forskningsdesign.....	23
Kvalitative metoder på en arbeidsplass	26
Analytisk tilnærming og teoribetraktninger	30
4 AVINOR	32
Avinors organisering og sikkerhetsarbeid.....	32
Enheten i Avinor	34
Rutinepraksis i en risikosituasjon.....	36
5 ANALYSE	40
Rutineuttrykk i praksis	41
Formelle prosedyrer og systemer	42
Kollektive normer	46
Konkrete handlinger.....	53
Rutineuttrykk oppsummert.....	57
6 DISKUSJON	60
Forventninger til praksis.....	60
Planlegging, prioritering og praksis	62
Tillitt og mistillit	65
7 KONKLUSJON	67
Litteraturliste	71
 Figur 1 Organisatoriske rutiner	14
Figur 2 Slik drives en flyplass.....	35

Figur 3 Empiriske forhold og analytiske kategorier.....	41
---	----

1 INTRODUKSJON

Tema, bakgrunn og problemstilling

I denne oppgaven studerer jeg organisatoriske rutiner i praksis og ser nærmere på hvordan formelle prosedyrer og system påvirker disse. Organisatoriske rutiner i praksis er mer enn formelle prosedyrer og systemer – de innebærer til enhver tid kontekstuelle tilpasninger til konkrete situasjoner. Jeg har valgt å studere organisatoriske rutiner gjennom en tredelt tilnærming til fenomenet. På den måten får jeg frem ulike uttrykk for rutiner, både formelle nedskrevne rutiner og mer uformelle meninger og ulike konkrete handlinger, og det muliggjør en diskusjon av samspillet uttrykkene imellom.

Arbeidet med oppgaven har vært organisert gjennom et samarbeid med Avinor. I Avinor har jeg vært i kontakt med ansatte sentralt i avdelingen for risikostyring og jeg har i en liten periode oppholdt meg ved en av Avinors lokale lufthavner. I studien går jeg i dybden av en risikosituasjon ved lufthavna. Overordnet tema og hvilken lokal enhet jeg skulle besøke ble bestemt gjennom samtaler med personer sentralt i Avinorstaben i Bjørvika. Med familiebånd til organisasjonen ble ideene til studien til å begynne med formet i diskusjoner over søndagsmiddagen. Da prosjektet for alvor tok form, ble familiebånd «brutt opp». Jeg fikk nye formelle kontaktpersoner og et profesjonelt samarbeid ble etablert. For undertegnende har både det formelle og det familiære samarbeidet hatt stor betydning. Gjennom kontinuerlig dialog og samarbeid har arbeidet fått rot i relevante organisatoriske problemstillinger. Jeg har fått tilgang til empiri, både i innledende samtaler og ute på den lokale enheten. Jeg har fått være en del av et nettverk av folk med god kunnskap og mye erfaring fra risiko-feltet og flyplassdrift, som ikke minst har vært interessert i å dele kunnskap med meg.

Ulike forskere både fra risikofeltet og organisasjonsfeltet har rettet oppmerksomhet mot en form for dissonans mellom forventinger og legitimitet til formelle tekniske systemer og prosedyrer og slik de brukes i praksis (Pentland & Feldman 2005, Pettersen, McDonald & Engen 2010: 18). De kritiserer at det tradisjonelt er slik at de tekniske systemene eller prosedyrene, også kalt artefakter, fremstilles som at de dikterer, determinerer eller bestemmer hva og hvordan arbeidsoperasjoner gjennomføres. De offisielle systemene får gjerne privilegier, de fremstår som korrekte og som en beskrivelse av riktig måte å gjøre ting på, uten at dette er tilfellet i praksis. For å forstå det dissonerende forholdet mellom forventinger

til og bruk av formelle strukturer og instrumentelle verktøy, hevder, blant andre de overnevnte forfatterne at det er på tide å se på sammenhenger. Sammenhenger mellom ulike sider av praksis, de instrumentelle sidene gjerne knyttet til formelle prosedyrer og styringssystem og de mer institusjonelle sidene knyttet til kulturelle og sosiale forventinger og normer som betinger praksis.

Oppgavens tittel; «Alt går på rutine», viser til noe av det første som møtte meg i arbeidet med denne oppgaven – at lufthavndrift oppleves som svært rutinepreget. Lufthavndrift, eller fly og flyplasser er rent allment å forstå som involvert i farlige greier. Av sikkerhetsmessige årsaker er det av interesse at folk følger tilnærmet samme sikkerhetsprosedyrer, samt de formelle prosedyrer og systemer for å unngå farlige eller uønskede situasjoner. Derimot opplevde jeg gjennom mine studier, i likhet med andre som har studert lignende praksis, at formelle prosedyrer og systemer fikk oppmerksomhet på ulike måter og jeg så konturer av visse spenningsforhold og dissonans mellom formelle systemer og rutiner i praksis. Jeg ville bedre forstå fenomenet rutiner og hvordan de formelle, nedskrevne prosedyrer og visse systemer fikk oppmerksomhet. Jeg ville sette ord på spenningsforholdene mellom formelle prosedyrer og rutiner i praksis. Oppgaven ledes derfor av følgende problemstilling:

Hvordan påvirker formelle prosedyrer og systemer organisatoriske rutiner i praksis?

Først som sist vil jeg presisere at ordet *påvirker* betyr at jeg ute etter å bedre forstå og beskrive hvilken rolle formelle prosedyrer og system får i praksis. Jeg vil understreke at jeg ikke er på utkikk etter kausale lineære sammenhenger.

Jeg har valgt å se på organisatoriske rutiner gjennom tre ulike uttrykk i praksis. Jeg forstår organisatoriske rutiner som en analytisk enhet, der de tre ulike uttrykkene utgjør enheten. De tre uttrykken er; formelle prosedyrer og systemer, kollektive normer og konkrete handlinger. Formelle prosedyrer og systemer kommer til uttrykk som nedskrevne instruksjoner, formelle dokumenter og system. Disse er laget for at ansatte på tilnærmet lik måte, skal opprettholde sikker drift i Avinor. Kollektive normer kommer til uttrykk i fortellinger om hvordan arbeidsoppgavene skal eller kan utføres, som meninger, som en uformell struktur som regulerer de ansattes adferd. Kollektive normer viser til «måten vi gjør ting på her». Konkrete handlinger kommer til uttrykk slik de utføres av bestemte personer, på et bestemt tidspunkt, på et bestemt sted i en bestemt situasjon.

Organisatoriske rutiner i praksis, nærmere bestemt formelle uttrykk for organisatoriske rutiner i praksis er et sentralt aspekt gjennom oppgaven. Et av mine hovedpoeng er samtidig at de formelle uttrykkene bedre kan forstås om vi også tar inn andre uttrykk i analysen. Derfor etablerer jeg denne tredelte tilnærmingen. De tre uttrykkene for organisatoriske rutiner er tilknyttet den samme «kaka», eller de er alle en del av organisatoriske rutiner. De tre ulike uttrykkene består av de formelle prosedyrene og systemene, som lignende oppskriften og bakeverktøy i tilknytning til kakebakeprosessen om du vil. De kollektive normene blir da forventningene eller meningene om hvordan kaken skal smake og se ut. Og de konkrete handlingene kan forstås som konkrete gjennomføringer av ulike steg i bakeprosessen.

I oppgaven undersøker jeg, i overført betydning, de ulike uttrykkene for bakeprosessen hver for seg. Det gjør jeg for bedre å kunne forstå sammenhenger mellom de ulike uttrykkene for bakeprosessen og det endelige kakeresultatet (de organisatoriske rutinene i praksis). Og videre hvordan det faktiske kakeresultatet spiller en rolle neste gang kaken skal bakes – både i forhold til hvordan oppskriften tolkes (Hva er egentlig en liten teskje pepper?), forventningen til hvordan kaken skal se ut og smake (pepperkaker skal ikke smake pepper), og gjennomføring av konkrete steg (forståelse av hva en liten teskje pepper er). På den måten får jeg frem det generative² aspektet av praksis; gjennom ideen om hva praksis er og gjennomføringen av praksis, skaper praksis seg selv og sin egen beskrivelse. Og i den prosessen spiller formelle prosedyrer og system en rolle, dog ikke alltid den rollen vi kanskje tenker oss at de spiller, heller kanskje ikke en entydig rolle. Derfor søker jeg en bedre forståelse av hvordan formelle prosedyrer og systemer påvirker organisatoriske rutiner i praksis.

² Generativ er et begrep som innen samfunnsvitenskap kanskje først og fremst forbindes med Noam Chomsky og hans generative lingvistik <http://snl.no/transformasjonsgrammatikk>. Den norske antropologen Fredrik Barth forbindes også med generativ analyse eller *prosessanalyse* der individer, handlinger og endring er i fokus i studiet av samfunn. Store norske leksikon <http://snl.no/prosessanalyse>

Oppgavens oppbygning og retning for funn

Jeg har til nå i første kapittel av oppgaven gitt en kort introduksjon til tema og bakgrunn for oppgaven samt en utdyping av problemstillingen. I det som følger oppsummerer jeg hovedpunktene i oppgavens ulike kapitler.

I kapittel 2 beskriver jeg oppgavens teoretiske rammeverk. Jeg starter med å beskrive hvordan motsetninger innen organisasjonsfeltet tradisjonelt blir fremstilt. Dette gjør jeg for å tydeliggjøre tradisjonelle teoretiske motsetninger som jeg senere hellere forsøker å se som bidrag til å forstå ulike sider av praksis, og er slik inspirert av praksisorienterte og etnometodologiske tradisjoner. Dette er retninger innen organisasjonsfeltet som nettopp gjennom å studere praksis forsøker å overkomme tradisjonelle motsetninger, eller dikotomier, som struktur og kultur, stabilitet og endring osv. Videre i kapitlet etablerer jeg mine analytiske kategorier (de tre delene i kakebakeprosessen) basert på nyere tilnærminger til organisatoriske rutiner. Kategoriene er inspirert av bl.a. Pentland & Feldmans (2005) praksisorienterte tilnærming til fenomenet. Ved å ta i bruk teoretiske bidrag fra organisasjonsfeltet forstår og forklarer jeg aspekter ved de tre ulike analytiske kategoriene. Tradisjonelt har teoretiske tilnærminger til rutiner sett på organisatoriske rutiner enten som vaner og gener, da forstått som automatiserte handlingsmønstre, eller de har blitt sett på som regler og prosedyrer, da forstått som å gi en bestemt retning til bevisste handlinger. I hverdagen bruker vi også begrepet om begge former for handling – både de vi gjør som vaner, pusse tenner eller å ta på klær, og når vi viser til rutiner mer bestemt som instruksjoner for utføring av arbeidsoppgaver. De tradisjonelle tilnærmingene til rutiner har fokusert på at rutiner er stabile, planmessige og har en effektiviserende funksjon i organisering, men tilnærmingene begrenser seg også til dette. Derfor har nyere tilnærminger til fenomenet åpnet opp for å se videre på det prosessuelle i rutiner ved at de samtidig kan være både automatiserte og bevisste handlingsmønstre.

I beskrivelsen av oppgavens metode i kapittel 3 viser jeg hvordan jeg har etablert det empiriske materialet og stegene i det analytiske arbeidet. I tre dager, vinterstid, fikk jeg observere og delta i driften på en lokal lufthavn i Avinor. Jeg fikk ta del i arbeidshverdagens små og store gjøremål. En hverdag som blant annet handler om å få flyene trygt opp og ned ved å sørge for gode landingsforhold på rullebanen. Dagene var relativt rolige, med stabile, kalde og solfylte vinterdager. Det var derfor god tid til å diskutere og stille spørsmål om deres

tanker om risiko, systemer og instruksjoner for å sørge for sikker drift og ellers temaer de ansatte tok opp i diskusjonen.

For innsamling av empirisk materialet har jeg brukt kvalitative metoder som intervju, samtaler og observasjon. Slike metoder egner seg dersom det er av interesse å frembringe tykke beskrivelser av utvalgte situasjoner. I motsetning til spørreundersøkelser og andre mer kvantitative metoder som egner seg bedre for innsamling av kvantifiserbare data. I tillegg har jeg hatt fri tilgang til Avinors styringsdokumenter og formelle prosedyrer som jeg har sett på som en viktig del av praksis og som sentral del av det empiriske materialet og som bidrag til analysen.

I oppgaven bruker jeg en risikosituasjon, et potensielt avvik fra ”rutinemessig” drift som jeg fikk observere ved lufthavna, for å studere rutineuttrykk. Avvik og risikokilder er på mange måter et brudd, eller et signal om at noe har fjernet seg eller er på vei til å fjerne seg fra «normalen». En sikker måte å få etablert hva en norm er, er ved å bryte den (Clegg et.al. 2008:218). I studiet av rutiner i praksis kan vi derfor bruke brudd, eller uttrykk for brudd på vaner og prosedyrer, for bedre å forstå de mer uformelle, underliggende rutinene og forskjellige praktiske tolkninger av disse.

I beskrivelsen av Avinor i kapittel 4 etablerer jeg et bakteppe for analysen ved å trekke frem deler av Avinors organisering. I løpet av mine tre dager på lufthavna fikk jeg innsikt i en konkret problemstilling om islag på rullebanen og om senterlinjelysene og rullebanenes synlighet fra lufta. Mot slutten av den siste dagen ble det tydelig at det skulle blir værømslag, noe som også ville påvirke islaget. Jeg bruker situasjonen med senterlinjelys og islag som en analyseenhet for min tilnærming til rutiner. Inspirert av etnometodologisk tradisjon, og ved hjelp av disse små element av den lokale praksisen om avvikssituasjonen med senterlinjelysene utforsker jeg hvordan folk skaper mening til den arbeidspraksisen de er en del av og hvilke metoder og verktøy folk benytter seg av for å håndtere store og små utfordringer.

I analysen i kapittel 5 tar jeg i bruk det teoretiske rammeverket og utforsker de tre uttrykkene for organisatoriske rutiner. Rammeverket er som nevnt inspirert av Pentland & Feldman (2005) og jeg forsterker analysen ved å ta i bruk poeng fra flere ulike vinklinger innen organisasjonslitteraturen. Innledningsvis ser jeg på formelle planer og styringsprinsipper i organisasjonen, deretter ser jeg på kollektive normer lokalt i organisasjonen og til sist ser jeg

på konkrete handlinger ved den lokale lufthavna slik jeg observerte i mitt minifeltarbeid. Ved å ta i bruk poenger fra både instrumentelle og institusjonelle teorier nærmer jeg meg ulike praktiske uttrykk for rutiner.

I siste del av oppgaven, kapittel 6, diskuterer jeg ambivalente sider jeg har sett konturene av i praksis. Jeg diskuterer hvordan de formelle uttrykkene for rutiner får oppmerksomhet, og jeg beskriver spenningsforhold, eller motsatte tendenser jeg har observert mellom de formelle uttrykkene av rutiner, forventninger til praksis, og den praktiske gjennomføringen av rutinene. Jeg gjør ikke en sammenligning av fortellinger og uttrykk fra sentralt og lokalt i Avinor, men jeg tar for meg fortellinger fra den lokale enheten. Først ser jeg på to varianter av fortellinger om forventninger til den verden folk ved den lokale enheten ser seg selv i, og slik de opplever at Avinor sentralt ser på dem. På en måte projiseres to ulike «world views» (Pentland & Feldman 2005: 842), eller perspektiv, der det trekkes et skille mellom oss og dem. Den ene verden kan knyttes til forventninger om en slags teoretisk «papir-hverdag». Den andre kan knyttes til forventninger om en mer praktisk, «snømåking-hverdag». Avinor sentralt sees på, av de som jobber lokalt, som å tilhøre en papir-verden. Denne verden består av planleggere og teoretikere. Den lokale lufthavna tilhører en snø-måker verden av praktikere, maskinarbeidere og brannmenn som gjennomfører de organisatoriske rutinene. Videre diskuterer jeg forholdet mellom planlegging, prioriteringer og praksis ved å utforske mer inngående innholdet i de ulike prosedyrene i sammenheng med praksis. Til slutt diskuterer jeg aspekter av tillitt og mistillitt til prosedyrer og systemer. Formelle prosedyrer er en del av praksis, og her utforsker jeg hva de består av, hva slags mening de får og hvordan de påvirker praksis. På den måten nærmer jeg meg et svar på problemstillingen. Ved å beskrive og diskutere dissonans, eller ulike ambivalente sider av praksis, gjennom å se på ulike praktiske rutineuttrykk kan jeg bedre forstå hvordan formelle prosedyrer og systemer påvirker og er påvirket av praksis.

Formelle prosedyrer og system forstås gjerne som styringsverktøy, som instrumentelle verktøy i en organisasjon. Som nevnt over har forskere innen risikofeltet og organisasjonsfeltet belyst at det finnes eksempler på dissonans mellom forventninger og legitimitet til formelle tekniske systemer og prosedyrer og slik de brukes i praksis. I oppgaven har jeg valgt å utforske fenomenet rutiner og den tradisjonelle antagelsen om at formelle planer og systemer i hovedsak er det som styrer rutiner i praksis. Jeg har derfor studert de formelle rutinebeskrivelsene og hvilken påvirkning de har på organisatoriske rutiner i praksis. Gjennom oppgaven viser jeg hvordan det som står i de formelle rutinene og systemer ikke

alltid gir tydelige eller enkle steg for gjennomføring av oppgaver. Tvert i mot har det vist seg at det er stor variasjon, avhengig av kontekst og utforming av formelle systemer når det gjelder hvordan disse formelle rutinene brukes og oppleves - hvordan det som står i dokumentene forventes å bli tolket (fra sentralt hold), hvordan det blir tolket (på lokalt hold) og hvordan de formelle prosedyrer utføres som konkrete handlinger i praksis. Gjennom oppgaven viser jeg hvordan det som står i formelle prosedyrer, og som systemene representerer, er åpent for forhandling og oppleves ulikt avhengig av folks perspektiv, og av tid og sted.

2 TEORETISK RAMMEVERK

I dette kapitlet gjør jeg rede for oppgavens teoretiske rammeverk. Jeg gir først en fremstilling av ulike perspektiv på organisering, organisasjoner og tilnærminger til organisatorisk praksis. Gjennomgangen danner et bakteppe for resten av kapitlet. Jeg forsetter med å se på organisatoriske rutiner slik de tradisjonelt er brukt som en fellesbetegnelse for de kollektive og gjentakende handlinger som muliggjør organisasjonens virke (Becker 2004, Feldman & Pentland 2003). Videre ser jeg på nyere tilnærminger til rutiner og måten de åpner opp for en mer praksisorientert tilnærming til fenomenet. For å bedre forstå organisatoriske rutiner i praksis etablerer jeg tre analytiske kategorier som uttrykk for organisatoriske rutiner; formelle prosedyrer og systemer, kollektive normer og konkrete handlinger. Denne tredelingen henter jeg fra Feldman & Pentland (2003, 2005). Gjennom en tredeling av ulike uttrykk i praksis kan jeg bedre forstå og forklare oppmerksomheten som rettes mot de formelle prosedyrene og systemene, og spenningsforhold mellom formelle uttrykk i praksis, forventninger til praksis og den praktiske gjennomføringen. Til slutt ser jeg kort på noen sentrale poeng fra risikofeltet. Slik danner jeg det teoretiske rammeverket jeg bruker for å utforske hvordan formelle prosedyrer og rutiner påvirker organisatoriske rutiner i praksis.

Organisering, organisasjoner og praksis

I organisasjonslitteraturen settes det ofte (se De Wit & Meyer 2010, Clegg, Kornberger & Pitsis, 2008, Christensen, Lægreid, Roness & Røvik 2004) opp et dualistisk bilde av tilnærmingene til hva en organisasjon er, dens mål, hvordan endring og stabilitet tar form og hvem eller hva som leder an eventuelle endringer. Svært forenklet er det på den ene siden et perspektiv som ser prosessene i organisasjoner som objektive, (rasjonelle), planmessige og kontrollerte. På den andre siden er det et perspektiv som ser prosessene som subjektorienterte, kaotiske og fremvoksende (de Wit & Meyer 2010, Clegg et. al 2008). Denne dualismen kan sees på som et utgangspunkt for en splittelse mellom teoritilnærminger, men på et vis ligger den også (ofte) til grunn for hvordan «vi» (studenter, forskere, ledere, konsulenter og andre som teoretisk og i praksis har interesse for organisering) forstår og tilnærmer oss feltet. Ved å se på praksis fra begge sider av teorifeltet, ikke som motsetninger men mer som deler av samme praksis, og vi (studenter, forskere og praktikere) få en bedre forståelse av

kompleksiteten i organisering og organisasjoner (Clegg et.al. 2008, Pettersen 2010, Bjørkeng 2010, Dehlin 2008).

Ulike tilnærminger til organisasjoner presenteres i de fleste tilfeller som idealtypiske tosidigheter, der ingen organisasjon er enten eller, eller at fokus på noe utelukker det andre. Derimot muliggjør en slik klassifisering å tydeliggjøre ulike ideer om hva som tenkes som de viktigste forklaringsfaktorer for sentrale organisatoriske fenomen som stabilitet, endring, fleksibilitet og læring (Scott 2008:51). To sentrale temaer for uenighet mellom de ulike perspektivene dreier rundt hvordan vi skal nærme oss hva som driver handlende aktører, og hvordan vi skal tenke om menneskers handlingslogikk. Er vi individuelle handlende aktører som forsøker å maksimere nytte og minimere kostnader eller er vi sosialt og kulturelt betingede aktører som handler ut fra vår (felles) forståelse av reglene? For å bedre forstå hvordan formelle prosedyrer og system påvirker organisatoriske rutiner i praksis er det hensiktsmessig å ha (minst) to tanker i hodet samtidig. Slik som jeg var inne på i avsnittet over, en kan åpne opp for at idealtypiske uenigheter er deler av samme praksis, i stede for å forstå de som motsetninger.

I lærebøker innen organisasjonsfeltet trekkes det ofte opp et skille mellom tilnærming til organisasjonsfeltet gjennom å benytte betegnelsene *instrumentell* og *institusjonell* (Christensen et.al 2004:13-14, Scott 2008:51). For eksempel vil organisasjoner, sett på bakgrunn av det instrumentelle perspektivet, forklares hierarkisk orientert, der aktører handler rasjonelt, ledere styrer mot bestemte mål og endring skjer via kalkuleerte ledervalg eller gjennom forhandling mellom eksterne aktører med motstridene mål og interesser. Dette perspektivet blir ofte beskrevet som basert på en konsekvenslogikk. En slik logikk legger til rette for å forutsi fremtidige konsekvenser av den handlingen vi gjør og perspektivet bygger sine forklaringer med utgangspunkt i forståelsen av aktører som individuelle aktører som forsøker å maksimere nytte og redusere kostnader.

Moderne organisasjon og ledelseideer knyttes gjerne, dog noe forenklet, tilbake til Frederick Taylors (Clegg et. al. 2008:27, Sørhaug 2004: 96) tanker om rasjonalitet, arbeidsdeling og linjeorganisering. Han er kjent for sine «Principles of Scientific Management» (Clegg et. al. 2008:27) som handler om å forstå produksjonsprosessen gjennom et skille mellom beslutninger om arbeidsoppgaver og selve gjennomføringen av arbeidsoppgaver. Ideene bygger på en tro om at ledelsen er bedre i stand til å se muligheter og ta avgjørelser gjennom produksjonslinjen. Slike ideer har hatt avgjørende betydning innen moderne ledelsestekning

og sett fra et teoretisk ståsted kan ideene knyttes til en instrumentell konsekvenslogikk. Aktører, og særlig ledere, fremstår som individuelle handlende aktører som forsøker å maksimere nytte og minimere kostnader. «All of the planning which under the old system was done by the workman, as a result of his personal experience, must out of necessity under the new system be done by management» (Taylor 1967[1911]:38 i Clegg et. al. 2008:27). På den måten blir ledelse av operasjonene å gjøre ledere til beslutningstagere og arbeidere til «gjennomførere» av gode beslutninger og planer. Rasjonell, planmessig og hierarkisk linjeledelse og organisering vil altså finne frem til de beste og mest effektive løsningene, bedre enn arbeideren selv (Clegg et al. 2008:27).

Noen av de første som teoretiserte om organisasjoner fra et sosiologisk perspektiv var opptatt av de institusjonaliserende mekanismene. Sosiologene ble etter hvert opptatt av det som gjør organisasjoner til mer enn midler for å oppnå bestemte mål. Det som gjør organisasjoner til mer enn instrumentelle verktøy basert på en konsekvenslogikk, slik de fremstod i Taylors ideer. «[...] to institutionalize is to *infuse with value* beyond the technical requirements of the task at hand, (Selznick 1957:16-17 i Scott 2008:22). Selznicks kjente sitat peker på den prosessen som skjer over tid i en organisasjon når folkene i den, gruppene i den og deres interesser, samt tilpasning til omgivelser gir mening til organisasjonens mål. Verdiene som vokser frem av en slik prosess er også en del av organisasjonens eksistens. «Maintaining the organization is no longer simply an instrumental matter of keeping the machinery working, but becomes a struggle to preserve a set of unique values» (Scott 2008: 22). Når organisasjoner forstås som noe mer enn midler for å oppnå bestemte mål får kulturelle og sosialt betingede elementer en annen oppmerksomhet. Aktører blir til mer enn kost/nytte maksimerende individer og et institusjonelt perspektiv forstår organisasjoner som mindre hierarkiske og mindre planmessige.

Fra et institusjonelt perspektiv på organisasjoner vil organisasjoner fremstå mindre hierarkisk. Aktørene sees som handlende ut fra en logikk som tilpasser seg forholdene – de tilpasser seg kollektive normer og sosiale betingelser, og de agerer utfra det som fungerte tidligere, eller som oppleves som akseptabelt. Denne tilnærmingen forbindes gjerne med et kulturperspektiv. Kulturperspektivet fokuserer på indre verdier og normer. Et annet perspektiv som ligner kulturperspektivet er det som blir omtalt som et myteperspektiv (Christensen et.al 2004) eller kulturelt-kognitivt perspektiv (Scott 2008: 55) Felles for disse perspektivene er at de trekker veksler på meningsskappingsprosesser, ytre omstendigheter og populære ideer (eller

ideologier), som sterke drivere for organisatoriske prosesser og perspektivene bygger sine forklaringer med utgangspunkt i aktørenes sosiale og kulturelle betingelser.

En retning innenfor tilnærminger til organisasjoner som har et fokus på meningsskapingprosesser og praksis er etnometodologi. Retningen er empiribasert og opptatt hvordan personer opplever og forstår omverdenen og hvordan den sosiale og konkrete praksis og konteksten vi er en del av får mening. Innenfor etnometodologisk tradisjon er det interesse for å forstå hva som oppleves som «commonsense knowledge» (Scott 2008:41).

«Ærfaringsnære tolkninger» får frem underliggende «spilleregler» (Thagaard 1998:33-34) som styrer aktørers adferd og handlinger. *Etno* referer til meningsskaping i den lokale konteksten, og *metodologi* referer til måter regler opparbeides og klassifiseres, og hvilke som er nødvendige for det som gjøres, altså kan det forstås som de metodene som bruker for å forstå verden (Scott 2008:41 min kursivering). For eksempel kan man studere praksis på en arbeidsplass, og slik etableres ulike forståelser av hvordan folk skaper mening til situasjonene de er en del av og hvordan felles «commonsense knowledge» eller «spilleregler» produseres for å håndtere hverdagens små og store arbeidsoppgaver og utfordringer. Et slikt perspektiv har gitt inspirasjon til denne oppgaven.

Nært knyttet til etnometodologisk tradisjon finnes et teoretisk perspektiv innen organisasjonsfeltet som omtales som «practice-based» tilnærming (Bjørkeng 2010:6). Praksisteori forstår praksis som «organised human activity», og de ser til praksis for å kunne tenke to tanker samtidig, med det mener jeg altså at de forsøker å overkomme tradisjonelle motsetninger i skillet mellom instrumentelle og institusjonelle teorier; «[...]they call upon practice to override traditional dichotomies as subjectivity-objectivity, rationality-emotionality, nature-culture» (Ortner 1984, Schatzki 2001, Nicolini et al. 2003 I Bjørkeng 2010:6). Dikotomiene overkommes gjennom å utforske hvordan folk skaper mening gjennom former for kollektiv praksis (Bjørkeng 2010:6). «They do so through attending to the mundane theories of everyday life that the actors themselves hold to in making sense of organizational and other life» (Bjørkeng 2010:6) – i tråd med etnometodologiske prinsipper.

Som en introduksjon til organisasjonsfeltets klassiske skillelinjer, har første delen av dette teorikapittelet oppsummert sentrale motsetninger. Samtidig har jeg posisjonert min teoretiske tilnærming inn i feltet av etnometodologisk tradisjon og praksisteori som forsøker å overkomme motsetningene i praksis. I kapittelet forsetter jeg med å beskrive og komme nærmere inn på mine analytiske kategorier som er basert på nyere tilnærminger til

organisatoriske rutiner. Kategoriene er inspirert av bl.a. Pentland & Feldmand (2005) som forsøker å overkomme motsetningene i de mer tradisjonelle tilnærmingene til organisatoriske rutiner.

Organisering og rutiner

I tradisjonelle tilnærminger til organisatoriske rutiner finner vi gjerne ulike forklaringer på hva rutiner er. Den ene tilnærmingen ser rutiner som vaner, som automatiserte handlingsmønstre. Den andre forstår rutiner som funksjonelle, aktive og bevisste handlinger som repeteres i tråd med regler og prosedyrer (Becker 2004, Feldman & Pentland 2003). Til tross for ulike forklaringer på hva rutiner er har de til felles at organisatoriske rutiner har blitt sett på som noe som gir stabilitet, effektive arbeidsprosesser og legitimitet til rett utførelse av prosessene i organisasjonen.

Nelson og Winter (1982) regnes for å være tidlig ute med å sette rutinene i søkelyset som vaner eller former gener i organisasjoner. I sin bok *An Evolutionary Theory of Economic Change* så de på organisatoriske rutiner og deres betydning for økonomi, samtidig som de utviklet en teori omkring hva rutiner er. Andre teoretikere som var tidlig ute med å se på rutiner og hvordan organisasjoner formet praksisen til sine involverte aktører var Herbert Simon og James March (1958). Forfatternes argument knytter seg til betydningen av bestemte «performance programme» som retningsgivende for praksis. Programmene som March og Simon (1958) beskriver kan forstås som en fellesbetegnelse på retningslinjer og bestemmelser for organisasjonen, som regler og prosedyrer, og som «kollektive beslutninger» (Christensen et.al. 2004) fra ledelsens side. Programmene gir retning til praksis og sees som en rettesnor for å løse ulike oppgaver. På den måten forenkler programmene aktørenes egne beslutninger og valgmuligheter. (Scott 2008: 25); «preset routines [...] provide guidance to individuals confronted by recurring demands».

Organisatoriske rutiner i lys av tradisjonelle teorier har fått tilskrevet en instrumentell logikk, de er i hovedsak ansett som effektive og de gir legitimitet. Er de ikke effektive fører de med seg stillstand og «midlessness» (Feldman & Pentland 2003: 100). Forfatterne hevder at et slikt syn har gjort det vanskelig å se på rutiner utover deres stabiliserende og regulerende effekt. Forfatterne sier videre at tidligere teorier ikke skal forkastes, men at de må utvikles med et

større fokus på aktørenes handlinger og det prosessuelle ved organisatoriske rutiner. «Routines [...] can be performed both consciously and automatically» (Dehlin 2008: 107).

Rutiner og praksis

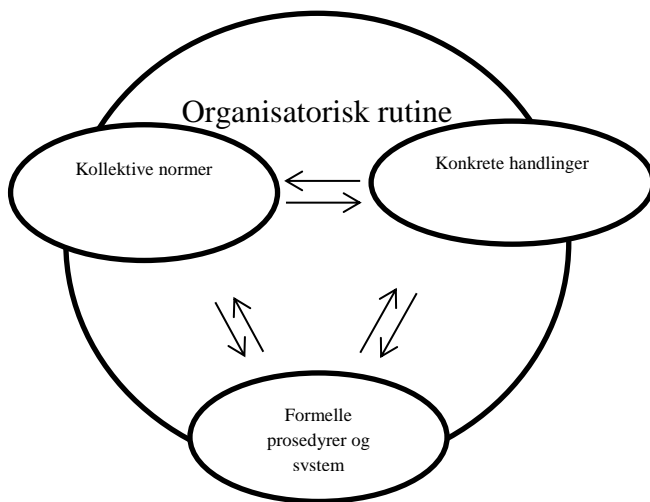
Ved å forstå organisatoriske rutiner i tråd med praksisteori og etnometodologi er det mulig å overkomme motsetningene som en ser mellom de ulike tradisjonelle tilnærmingene til rutiner. Feldman & Pentland (2003) viser en måte å overkomme motsetningene mellom det vanelignende og det mer aktive ved å definere organisatoriske rutiner som «...repetitive, recognizable patterns of interdependent actions carried out by multiple actors» (Feldman & Pentland 2003:95). Fra definisjonen kan organisatoriske rutiner gjenkjennes ved *repetisjon, gjenkjennelige handlingsmønstre, flere aktører, og avhengige handlinger* (Feldman & Pentland 2003). I definisjonene og kjennetegnene åpner forfatterne opp for at organisatoriske rutiner kan forstås ved å se på de ulike aspektene i fenomenet. Regelmessighetene finnes altså i flere varianter og avhengig av hvem som uttaler seg og utfører oppgavene vil være av betydning. Med en slik tilnærming vil det være mulig å nærme seg en bedre forståelse av hvordan formelle prosedyrer og systemer påvirker praksis.

Feldman & Pentlands (2003, 2005) tilnærming åpner opp for å forstå rutiner som generative. Gjennom ideen om hva de og gjennomføringen av disse, skaper de seg selv og sin egen beskrivelse. I stede for å se på rutiner enten som vaner, eller som aktive handlinger ser de på hvilke aspekt som inngår i organisatoriske rutiner og hvordan vi kan kjenne igjen de ulike aspektene.

Rutineuttrykk og praksis

I mitt teoretiske rammeverk blir tilnærmingen til Pentland & Feldman (2005) videreutviklet. Gjennom denne videreutviklingen etablerer jeg mine tre analytiske kategorier som jeg forstår ulike sider av praksis med. Denne videreutviklingen er inspirert av flere. Bl.a. har artikkelen til Simpson, Bjørkeng, Clegg og Pitsis (2013, upublisert) fått meg til å forstå sentrale sammenhenger og muligheter. Der etablerer de et rammeverk som åpner opp for å se på agens og struktur gjennom «particularities», «collective norms» og «socio materiell structures» (Simpsons et. al). Jeg ser på tre aspekter av rutiner i praksis og kaller det for *rutineuttrykk*. Utrykk er noe som kan observeres i praksis og de ulike uttrykkene representerer ulike elementer av den sosiale virkeligheten. De tre uttrykkene er; Formelle prosedyrer og systemer,

kollektive normer og konkrete handlinger. I figur 1 under viser jeg et bilde på hvordan jeg forstår de tre uttrykkene som deler av en organisatorisk rutine.



Figur 1 Organisatoriske rutiner videreutviklet etter Pentland & Feldman (2005: 795)

I figur 1 vise jeg de tre rutineuttrykkene jeg bruker som analytiske kategorier. Formelle prosedyrer og systemer kommer til uttrykk gjennom formelle beskrivelser, prosedyrer, sjekkliste, systemer. Kollektive normer kommer til uttrykk i fortellinger om hvordan arbeidsoppgavene skal eller kan utføres, som meninger, som en uformell struktur som regulerer folks adferd. Kollektive normer viser til «måten vi gjør ting på her» handlingsmønstre. Siste del av modellen er konkrete handlinger. Konkrete handlinger kommer til uttrykk slik de utføres av bestemte folk, på et bestemt tidspunkt, på et bestemt sted i en bestemt situasjon.

Når rutiner fremstår som generative, muliggjøres en fordypning i hva rutiner er og hva de gjør (og ikke gjør). Teoretiske tilnærminger som nærmer seg praksis på denne måten, her bl.a. representeres av Feldman & Pentland (2005) kan sies å forsøke å «reconnect structure and beahvoir, ideas and actions by theorizing their mutuality and interdependence» (Scott 2008: 144). Å forstå fenomenet som generative viser da til et samspill mellom struktur og variasjon, eller orden og uorden som utspiller seg i praksis. For å forstå hvordan formelle prosedyrer og systemer påvirker organisatoriske rutiner i praksis studerer jeg samspillet mellom uttrykkene. Jeg utforsker hvordan de formelle aspektene får oppmerksomhet og beskriver former for dissonans mellom rutineuttrykkene. For å gjøre det, er det et poeng, i det minste i analytisk forstand, å først tydeliggjøre de tre elementene av organisatoriske rutiner. I neste avsnitt utdyper jeg de tre uttrykkene for seg.

Formelle prosedyrer og systemer

Formelle prosedyrer og systemer omtales som «fysiske manifestasjoner av organisatoriske rutiner» (Pentland & Feldman 2005: 797 min oversettelse). Forfatterne betegner dette som artefakter (Pentland & Feldman 2005: 795), men fordi jeg konsentrerer meg om formelle prosedyrer og systemer har jeg for enkelhetens skyld kaldt det formelle prosedyrer og systemer.

For å forstå og forklare de mer instrumentelle aspekter ved organisering brukes i dag gjerne styring som et teoretisk begrep (Ladegård & Vabo 2011). Styring betyr «å kunne gi retning til et skips bevegelser ved bruk av ror, bruke rattet på en bil» (Byrkjeflot 1997:14) Styring er struktur og systemorientert og Christensen et. al. (2004:121) beskriver styring som «et lederskaps forsøk på å fatte kollektive beslutninger og påvirke atferd gjennom et sett eller system av formaliserte styringsinstrumenter». Styring forbindes med et virkemiddel for å oppnå bestemte mål. Et klassisk eksempel er rommannen som styrer ved å kontrollere båtens retning slik at båten kommer frem til ønsket mål. Målet for båten er bestemt, kursen er lagt og det er kun for styrmannen å styre båten dit den skal gjennom å justere for vind og vær (Ladegård & Vabo 2011).

I møte med Avinors styringsprinsipper er risikostyring et sentralt begrep, og jeg trekker her veksler på instrumentelt orientert organisasjonsteori. Røviks (2007:46) beskrivelse av styring; «en sentralisert, direktivliknende påvirkning utøvd indirekte, bl.a. gjennom formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner» er ett eksempel på slik instrumentell tilnærming. Terje Aven's forskning på risiko er et annet. Hans beskrivelse av risikostyring er «alle tiltak og aktiviteter som gjøres for å styre risiko» (Aven 2007:13). Formålet med risikostyring er å «sikre den riktige balansen mellom det å utvikle og skape verdier, og det å unngå ulykker, skade og tap» (ibid:15). Tidligere ideer fra Taylor, om ledelsens gode og rasjonelle beslutninger, kan kjennes igjen i disse forklaringene. Risikostyring forbindes med noe mekanisk og instrumentelt og aktører forstås som individuelle aktører som maksimerer nytte og reduserer kostnader.

Fra andre teoretiske bidrag kan vi finne begreper som forklarer formelle prosedyrer og systemer som for eksempel; «technical artifacts» (Pettersen et.al 2010) Det er altså fysiske dokumenter, systemer, innretninger på kontorer osv, alt det som omgir oss av materielle, fysiske ting. «The range of artifacts that enable and constrain organizational routines is

practical endless» (Pentland & Feldman 2005: 797). Utfordringen, hevder forfatterne, er at det er fristende å tenke at formelle prosedyrer er determinerende for selve handlingene og at de bestemmer hvordan folk utfører sin rutinepraksis.

«Managers create such artifacts in an effort to shape actual work practices, but the practical effect of any particular rule or procedure is often quite remote from its original design or intention. Even artifacts that attempt to codify behavior are inherently limited in their potential to specify particular performances» (Pentland & Feldman 2005:797).

Formelle prosedyrer og system kan ikke spesifisere alle detaljer for handlinger, og vil alltid, i en viss forstand gir rom for variasjon. Hadde prosedyrene vært helt konkrete ville det bare vært en mulig måte å gjøre en handling på, tilpasset tid, sted rom og person – som ikke er mulig i en organisasjon, eller i noen som helst setting egentlig, fordi hver enkelt handling er til det ytterste unik (Feldman & Pentland 1996). Poenger med beskrivelser er jo på mange måter at de skal være uavhengige av person og posisjon, for at organisasjonen skal kunne muliggjøre dets mål, i dette tilfellet reproducere sikkerhet, eller en risikofri lufthavn. I tråd med forfattere som Garfinkel (1967), Zimmerman (1970) Giddens (1984) Heritage (1984) og Taylor (1993) (de fleste kjent som tilhengere av entometodlogisk tradisjon) uttrykker Pentland & Feldman (2005: 797); «Rules are resources for action, but because context vary, they do not determine performances».

Reglene eller instruksene i en prosedyre kan følges, på samme måte som en kakeoppskrift kan følges – gjennom at kaken faktisk bakes og blir søt og god eller for søt, får de ulike stegene av bakeprosessen bekreftet sin eksistens. (Litt sukker er kanskje ent å være ca 2 ss. sukker, men det er ikke nok for å få kremen søt nok, 5 ss. er derimot for mye osv.) På samme måte kan vi tenke oss at formelle beskrivelser blir bekreftet gjennom at noen følger det som står der, eller ikke, som også bekrefter de formelle beskrivelsenes eksistens. Om det er ok å bryte med formelle prosedyrer eller regler vil i så fall reguleres av mer eller mindre uformelle strukturer – forventinger til kakens søthet.

Formelle planer og systemer får betydning i de sosiale kontekstene de er en del av, de får betydning i de uformelle strukturene, gjennom språk og handling. En passende metafor i denne sammenheng er Wittgensteins (1958) «Language game». Metaforen brukes for å beskrive hvordan meningen, om hva et ord betyr, skapes i gjennom språk og handling, ikke

gjennom formen på tingen eller typer av essens i fenomenet ordet beskriver (Wittgenstein 1958 i Bjørkeng 2011:7). Betydningen formelle beskrivelser får for folkene i organisasjonen, er av interesse i denne oppgaven, og Wittgensteins kjente metafor som beskriver en måte å forstå sammenhengen mellom språk og handling er relevant for å beskrive hvordan mening konstitueres gjennom handlinger. Variasjonen i mer eller mindre detaljerte formelle rutinebeskrivelser av fremgangsmåte, prinsipper, regler eller kriterier tilknyttet rutinepraksis blir da utforsket ved å se på betydningen de får utover innholdet som står i de.

Kollektive normer

Kollektive normer kan beskrives som de mer uformelle strukturene som regulerer folks adferd. (Pakistanske kaker er for eksempel gjerne ansett for søte av oss som er vokst opp med norske kaker) Kollektive normer viser til uttrykk for «Måten vi gjør ting på her» - uttrykk for det som utgjør deler av det vi liker å kalle kultur. «A large part of this thing called culture comprise the habits, values, mores and ways of acting – often referred to as the norms – by which people identify themselves and others [...]» (Clegg et. al. 2008:218).

Wittgensteins «language game»-metafor kan tolkes som en beskrivelse på den kollektive normative praksis i betydningen at; «words and propositions acquire meaning through normative use» (Bjørkeng 2010:7). Normene i et språk blir konstituert gjennom den aktive, kollektive bruken av ord. «It is only by the collectively patterned particularities of repeated uses, we «know» words and meaning. (Bjørkeng 2010:7). Uformelle strukturer, hva som er riktig eller feil måte å gjøre ting på, blir i lys av Wittgensteins metafor om «Language games» å forstå som at de får sin bekreftelse gjennom den aktive kollektive gjentakelsen.

«Wittgenstein [...] describing understanding, following and breaking of rules are primitive language games coined in terms of such particularities: A tight intertwining of words, tools and action gives immediate feedback on right and wrong use of rules, or on shared understanding of orders. (Bjørkeng 2011:9).

Kollektive normer uttrykkes både gjennom handlinger og forventninger til handlinger. Normer kan beskrives med henvisninger til bestemte eksempler eller partikulære handlinger, samtidig som de partikulære handlingene bare får mening, eller har betydning gjennom deres rolle, eller plassering i de kollektive normene. Fordi kollektive normer skapes og gjenskapes i gjensidig avhengighet til handling og forventninger er det i de bestemte situasjoner, i det

partikulære, det er mulig å få en forståelse av hva som gjelder som «måten vi gjør det på». Det er gjennom å bryte normer vi kan være sikre på hva som gjelder (Clegg et.al 2008: 218). (den gangen jeg bakte en julekake som var så søt at jeg fikk kommentarer på at den smaker litt som sånn pakistanske kaker og kakene lå i kakeboksen resten av jula) Vi kan derfor bruke brudd, eller uttrykk for brudd på vaner og prosedyrer, for bedre å forstå de underliggende rutinene og ulike praktiske tolkninger av disse.

Kollektive normer kan forbindes med et narrativ som viser en form for uformelle struktur som regulerer folks adferd, en måte å beskrive dette narrative er gjennom begrepet «dominant story»:

“Dominant stories (Geiger & Antonacopoulou, 2009) may be a source of inertia but, from the perspective of organization theory, order that persists is not necessarily a bad thing, if that persistence is attributed to stable concepts given meaning by a dominant story, then process as well as structure are the explanations that link (Weick 2012: 144)”.

Slik jeg tolker Weick (2012) vil altså kollektive normer, eller uformelle strukturer, forstås som fortellinger om hva som er rett måte å gjøre ting på – i disse fortellingene vil også betydningen av sentrale begrep, som for eksempel hva som ligger i *risiko* for folk på lufthavna, eller hva *avvik* er, eller hva *minimumsbemannning* betyr. Slike fortellinger om rutinepraksis skaper – og gjenskaper slik folks opplever og ser sin hverdag. Slike fortellinger kan være ulike fra for eksempel en avdeling til en annen, eller et kontor til et annet i samme bedrift. På den måten kan en begynne å nærme seg ulike oppfatninger av hvordan rutinepraksisen oppleves. Feldman & Pentland beskriver: «Comparing the ostensive aspect of routines enables researchers to compare different world views» (Pentland & Feldman 2005:802). Kollektive normer, kan brukes for å oppdage ulike forståelser og oppfatninger, eller «world views» av rutinepraksis.

Konkrete handlinger

Konkrete handlinger er en måte å forstå rutineuttrykket som utgjør de bestemte handlingene som utføres av folk på et bestemt tidspunkt og sted. Handlinger som ansees som en del av en rutine. Pentland & Feldman (2005) beskriver konkrete handlinger som «performances» og at slike performances av rutinen kan forstås i lys av tilnærmingene til Bourdieu (1977, 1990,)

Ortners (1984) (slik som beskrevet i Pentland & Feldman 2005: 796) beskrivelse av konkrete handlinger. At «Practices are carried out against a background of rules and expectations, but the particular courses of action we choose are always, to some extent, novel» (Pentland & Feldman 2005:796). Og her kommer Pentland & Feldmans(2005) begrep om «effortful accomplishment» til sitt fulle uttrykk.

Alle konkrete handlinger er altså på et vis unike (Pentland & Feldman 2005). «As with musical improvisation, the degree of divergence from the score may vary considerably, from minor adjustment to cadence and dynamics to near total reinvention» (Weick 1998 i Pentland & Feldman 2005: 796). På samme måte som improvisering krever en lydhørhet ovenfor medmusikanter, krever utføringen og improviseringen i en organisatorisk rutine at folk gir oppmerksomhet til handlinger som andre gjør og detaljene som utgjør situasjonen (Feldman & Pentland 2005).

Et annet sentralt begrep i denne sammenheng er agens. Agens “refers to an actor’s ability to have some effect on the social world – altering the rules, relational ties, or distribution of resources” (Scott 2008: 77). Giddens (1984 i Scott 2008) “structuration” teori er et teoretisk rammeverk som er kjent for å åpne opp for å se dualiteten i sosiale strukturer og handlende aktører, eller agens. «Giddens (1984:25 i Scott 2008) envisioned what he termed the «duality of social structure,» recognizing it to be both product and platform of social action» (Scott 2008: 77). Aktører blir sett på som handlende individer som skaper og gjenskaper sosiale strukturer – agens blir da muligheten en aktør har til å utføre konkrete handlinger. Agens er viktig i tilnærmingen til rutiner, derimot mener Feldman & Pentland (2003, 2005) at «performativ» eller i mine ord – konkrete handlinger – er en bedre betegnelse fordi det viser til handlinger som gjøres av *flere* aktører.

Konkrete handlinger kan brukes for å forstå sammenhengen mellom konteksten og hva som gjøres. «The meaning of rules is not fixed by what they say but how they are used» (Clegg et.al. 2008: 497). Også her er det hensiktsmessig å trekke veksler på Wittgensteins betraktninger; “A tight intertwining of words, tools and *action* gives immediate feedback on right and wrong use of rules, or on shared understanding of orders» (Bjørkeng 2011:9). Og som når Weick et.al. (2005: 84) beskriver «sensemaking» som den måten «noe» blir til en «hendelse» for folk i en organisasjon. Er konkrete handlinger, «practice» et «noe», som utføres av bestemte folk, på et bestemt tidspunkt, på et bestemt sted og i en bestemt situasjon.

«Sensemaking starts with immediate actions, local context and concrete cues[...]» (Weick et. al. 2005: 88). De konkrete handlingene er «action» (2005:89) og jeg tolker handlingene (action) «as mediator of meaning» (Pettersen et.al. 2010:186). I denne oppgaven ser jeg på bestemte handlinger som ble utført i forbindelse med en risikosituasjon. Risikosituasjonen handler om et avvik som ble registrert, sammen med vær-situasjonen på den lokale enheten. Før jeg avslutter dette kapittelet om mitt teoretiske rammeverk vil jeg kort si litt om risikofeltet og hvorfor jeg studerer rutiner gjennom en å se på håndtering av en risikosituasjon i praksis.

Risiko og avvik

Risiko kan vise til og bety litt ulike ting avhengig av teoretisk tradisjon og ståsted, og i mer hverdagslige situasjoner eller praksisfelleskap. I denne korte oppsummeringen har jeg etablert en tredeling; Tekniske perspektiv, psykologiske perspektiv og sosial/kulturelt perspektiv. Perspektivene på risiko gir ulik veiledning for forståelsen av fenomenet risiko og de knytter seg til ulike fagtradisjoner (Aven, Boyesen, Gottfried & Njå 2003). De ulike perspektivene på risiko bidrar på hver sin måte til vår forståelse av risiko og sikkerhetsarbeid i organisasjoner, men flere vil hevde (Pettersen et. la. 2010, Aven 2003) at det også er viktig at sammenhengene mellom det mer tekniske, psykologiske og det kulturelle vies oppmerksomhet. Jeg har valgt å se på organisatoriske rutiner gjennom å nærme meg den praktiske håndteringen av en avvikssituasjon. Men en slik tilnærming søker jeg å få en bedre forstå hvordan formelle aspekt påvirker organisatoriske rutiner i praksis.

De som forvalter det tekniske perspektivet er opptatt av å få frem hva risikoene består av og hvordan en kan redusere risiko. De nærmer seg risiko gjennom instrumentelle verktøy som analyser, modeller, formelle prosedyrer og system. Folk som forvalter det psykologiske perspektiv ser på ulike opplevelser av risiko. De nærmer seg risiko gjennom kognitive og emosjonelle aspekt. Sosiologiske og kulturteoretiske perspektiv nærmer seg risiko gjennom de institusjonelle prosesser og sosiale og kulturelle betingelser. Alle tre perspektivene utvider vår forståelse av risiko og sikkerhetsarbeid i organisasjoner. Utfordringen er å se perspektivene som nært knyttet i praksis, i stede for at de representerer motsetninger. Pettersen et.al. (2010) beskriver utfordringen ved å se sammenhengene i praksis;

«He (Weick 2001) emphasizes «qualities such as discretion, latitude, looseness, enactment, slack, improvisation and faith» as helping to increase human reliability. These qualities are undoubtedly one part of the equation (and one which has tended to be neglected in other analyses). However, how do you square these qualities with those of routine, rule-governed, procedural, consistency, compliance and predictability, which may also be critical to high reliability?» (Pettersen et.al. 2010:185).

I denne oppgaven forsøker jeg å belyse praksis ved å se til ulike uttrykk for rutiner. Å se på praksis gjennom en tredelt tilnærming til organisatoriske rutiner, ved å bruke forskjellige teoretiske bidrag kan favne om kjennetegn som «slack» og improvisasjon» og «rule-governed, procedural, consistency». Jeg utforsker tre uttrykk for rutiner gjennom å se på en risikosituasjon, eller rettere sagt en avvikssituasjon. En avvikssituasjon kan forstås som et brudd med «normale» rutiner og derfor en egnet kontekst for formålet med oppgaven. For å forstå hvordan formelle prosedyrer og systemer påvirker organisatoriske rutiner i praksis studerer jeg en avvikssituasjon.

Rammeverket oppsummert

Gjennom kapittelet har jeg etablert mine tre analytiske kategorier basert på nyere tilnærminger til organisatoriske rutiner. Ved å ta i bruk teoretiske bidrag fra organisasjonsfeltet forstår og forklarer jeg aspekter ved de tre ulike kategoriene. Ved å trekke en linje til skillet mellom instrumentelt og institusjonelt perspektiv kan jeg på den ene siden, ved å anlegge et instrumentelt perspektiv, forklare regelmessighetene og struktur i formelle aspekt utfra hensikten og formålet med styringsverktøy. På den andre siden har vi samtidig de mer tatt for gitt, og underliggende retningslinjer som ligger til grunn for mye kollektiv handling. Regelmessigheter kan da knyttes til de sosiale og kulturelle betingelsene for handling og et institusjonelt perspektiv kan være hensiktsmessig for å forklare de mindre planmessige aspektene av organisatoriske rutiner. Rutiner kan her forstås ut fra at aktører handler ut fra en logikk som tilpasser seg forholdene og de agerer utfra det som fungerte tidligere, «sånn gjør vi det her».

Ved å se på de ulike uttrykkene i praksis og sammenhengen de imellom, gir rom for en videreutvikling av tradisjonelle tilnærminger til rutiner. Tilnærminger som beskriver rutiner

som vaner og gener eller prosedyrer og regler. Kunnskap, preferanser og tolkninger kan studeres. Vi kan bruke brudd på vaner og prosedyrer for bedre å forstå de underliggende rutinene og ulike praktiske tolkninger av disse. Reglefølgning og beslutninger kan studeres og sees i praksis, i den konkrete utføringen og dens egenart. Vi er ikke lenger begrenset til å forstå rutiner bare med vekt på deres rytmiske likhet og stabilitet, men også med vekt på de ulikhetene og variasjonen som kommer til syne i de partikulære performative utførelsene av rutinene. De instrumentelle styringsverktøyene kan forstås gjennom hvordan de tolkes og de konkrete utførelsene i praksis. Selv om de formelle aspektene fremstår som statiske, er normene og konkrete handlingene stadig i bevegelse og tilpasser slik de formelle aspektene i praksis; «Managing the organization is less about knowing what the rules are per se and more about managing their meaning» (Clegg et. al. 2008: 498).

3 METODE

Helt sentralt for kvalitativ forskning er ønsket om å komme frem til en bedre forståelse av sosiale fenomen. Sosiale fenomen kan studeres gjennom en refleksiv, tolkende og analytisk dialog med og tilnærming til eksisterende teori, tidligere forskning og empirisk materiell (Alvesson & Skoldberg 2009). En mulig vei til dialog er å rette fokus mot folks opplevelse av omverdenen og hvordan konteksten de er en del av får mening. Det er det jeg har gjort og studien er inspirert av etnometodologisk tradisjon slik Garfinkel (1967) etablerte begrepet som studier av «[...]the methods by which people produce recognizable social order (Rawls 2002 i Bjørkeng 2011). Gjennom arbeidet med å skrive denne oppgaven har jeg åpenbart gjort flere valg. Det finnes flere forskningsmetoder som kan benyttes for å etablere empirisk materiell og for stegene i en analyseprosess. Poenget her er ikke å gjøre rede for det hav av valg, vurderinger og utfordringer som jeg har møtt på underveis, men de jeg mener er viktigst for det endelige resultatet.

Forskningsdesign

Oppgaven bygger på empirisk materiell fra praksis i en bestemt organisasjon. Praksis forstås som «organized human activity» (Bjørkeng 2010:6) i tråd med ulike retninger innen praksisteori. I studiet av praksis er det sentralt å etablere hvilken bestemt praksis det er som studeres; hva som utgjør «kasuset» i kasusstudien (Bjørkeng 2011:?). Et kasusstudie kan betegnes som et sett «[...]flexible [...]guidelines that connect theoretical paradigms first to strategies of inquiry and second to methods for collecting empirical materials». (Denzin & Lincoln introduction 2003: 36) I denne oppgaven passer det å beskrive kasuset delvis som partiell etnografi (Alvesson og Deetz 2000: 201), som referer til et situasjonsfokus. Å beskrive min tilnærming som partiell etnografi passer til en viss grad fordi jeg tar utgangspunkt i en situasjon jeg fikk ta del i. Å ha situasjonsfokus betyr at en bestemt situasjon, som et møte, et jobbintervju, en hendelse, eller en beslutningsprosess er fokus for studiet. Situasjonen blir på den måten en form for kasus, «kasus» i kasusstudien blir fenomenet rutiner og betydningen av formelle prosedyrer og systemer. Et situasjonsfokus gir rom både for folkene i organisasjonen og den institusjonelle konteksten og fokuset rettes mot organisatoriske prosesser (ibid). Situasjonen brukes som grunnlag for å studere fenomenet rutiner, og betydningen av formelle prosedyrer og systemer og praksis.

Et forskningsdesign sier noe om våre antagelser om hvilken fremgangsmåte vi best tror vil besvare oppgavens problemstilling. At jeg har rettet blikket mot en bestemt situasjon er et viktig metodisk valg. En ofte brukt metafor for valg av forskningsdesign handler om å velge verktøykasse (Moses & Knudsen 2007: 290). Metode handler om mer enn kun de praktiske og tekniske valgene av «verktøy». Det handler like mye om hvordan en utvikler en problemstilling, hvordan en møter den sosiale virkeligheten, og hvilke begreper man benytter seg av for tolkning og tydeliggjøring (Alvesson og Deetz 2000: 4). Slik handler metode om metodologi og det en finner verdifullt å studere. Metodologi handler om hvordan en fyller innholdet i verktøykassa basert på ideer om verden og kunnskapen vi kan ha, eller har om verden (Moses & Knudsen 2007:4). Vi tar valg som vi tror best vil kunne gi oss interessante funn om sosiale fenomen med utgangspunkt i ontologiske tilnærminger til hva verden er og det epistemologiske grunnlaget for hva kunnskap er (Moses & Knudsen 2007:5).

Jeg finner en trygghet i metodiske tilnærminger som åpner opp for «vindmetaforen» for valget av verktøykasse (Kjølørød 2010:274). Det er fordi prosjektet er drevet fremover av flere elementer utenfor min kontroll. Det kan bety at en tillater seg selv å bli overrasket underveis i prosessen, Alvesson & Kärreman (2011:41) eller at man følger vinden dit den blåser. I situasjonen som jeg fikk ta del i har jeg sett spesielt etter betydningen de formelle prosedyrer og systemer får. Avvikssituasjonen gir et innblikk i organisasjonen og de delaktige aktørene. Situasjonen er ikke et uttømmende eksempel og den forteller lite om utfall eller kausale sammenhenger utover det temporære. Fordelen med en slik tilnærming er at jeg kan gå i dybden på en bestemt prosess i organisasjonen. Flere har foreslått at organisasjonsstudier og sosiologiske undersøkelser bør studere «[...]modes of ordering rather than social order» (Eksempler nevnt i Alvesson og Deetz 2000 er Hosking, 1988 og Law 1994). En annen fordel med en slik tilnærming er at det gjør det enklere for andre å gjøre egne tolkninger av det empiriske materialet (Alvesson & Deetz 2000:201).

Å få tilgang til organisatorisk praksis kan være vanskelig, da opplysninger kan være sensitive for omverden og omhandle strategiske aspekter som organisasjonen ikke ønsker at eksterne aktører skal blandes inn i. Jeg har delvis fått det Alvesson og Deetz (2000:194) betegner som «depth access» til organisasjonen. Oppstartfasen av samarbeidet var preget av en bred diskusjon rundt ulike temaer og jeg lærte meg å kjenne feltet og organisasjonen gjennom møtedeltagelse og samtaler. Avinor er inne i en prosess der flere av de formelle prosessene og systemene skal oppdateres i tråd med nye felles europeiske retningslinjer. Det var derfor en

interesse for å få inn en student som potensielt kunne stille noen spørsmål, løfte opp noen perspektiv eller i det minste se deler av organisasjonen fra et annet perspektiv. Sammen med personer i Avinor ble den lokale enhet for observasjon og intervjuer bestemt. Jeg fikk arrangere intervjuer med de fleste ved den lokale enheten og sto fritt til å kontakte personer sentralt i Avinor over epost og tlf. Jeg har fått tilgang til organisasjonens intranett-sider og utvidet tilgang til interne sentrale dokumenter mer eller mindre uten restriksjoner.

Jeg har brukt ulike metoder for å etablere empirisk materiell. Gjennom samtaler, observasjoner dokumentgjennomgang og intervjuer, har jeg fått fatt i empirisk materiell. Slike kvalitative metoder egner seg dersom det er av interesse å frembringe tykke beskrivelser av utvalgte situasjoner. I tråd med etnometodologiske prinsipper om å søke «erfaringsnære tolkninger» (Thagaard 1998:34), i motsetning til spørreundersøkelser og andre mer kvantitative metoder som egner seg bedre for innsamling av kvantifiserbare data. Jeg har gått frem ved å stille spørsmål, ved å «hang out» (i mangel på en kul norsk oversettelse) og ved å lese dokumenter. Til sammen har jeg hatt (mer eller mindre) kontakt med 18 personer gjennom intervjuer, observasjon, epost og telefon. Åtte personer fra sentral stab i Avinor og ti ved den lokale enheten/lufthavnen.

Jeg har fulgt vinden og latt meg overraske underveis i prosessen, og med en åpen tilnærming og lydhørhet ovenfor informanter, har flere «mysterier» dukket opp underveis. Særlig i spenningsfeltet mellom den verden folkene på lufthavna ser seg selv i, og den verden de på lufthavna opplever at «Avinor» ser de i, eller som Avinor skal ha de til å være en del. I tråd med Alvesson & Kärreman (2011:4) har jeg metodisk strukturert og organisert empirien gjennom en form for dialog med teorien. En utfordring med en slik tilnærming er å balansere mellom nærhet og avstand til fenomenet som studeres (Alvesson & Deetz 2000:209). Nærhet er viktig for en forståelse av kontekst og praksisen som foregår. Avstand er viktig for å kunne gjøre en analyse som går utover de erfaringsnære tolkningene og som tar inn en bredere fortolkningsramme i en analyse.

Videre i avsnittet tar jeg for meg sentrale deler av etableringen av mitt empiriske materiell. Ganske kort beskriver jeg hvordan og i hvilke situasjoner jeg har fått frem empiri. Jeg vil også si litt om tilnærming til det teoretiske rammeverket. Jeg tydeliggjør fordeler og ulemper jeg ser ved min fremgangsmåte og hvilke etiske dilemmaer jeg har blitt konfrontert med. Inspirert av Alvesson & Kärreman (2011:16) ønsket jeg å møte mitt felt med en nysgjerrighet. Jeg ønsket å oppdage aspekter ved empirien som trengte en forklaring. En stemme fra

virkeligheten som ga meg noen spennende kontraster, som ikke bare bekreftet antagelser som jeg allerede kunne si noe om. Jeg fant at formelle aspekt som ide, i praksis, har fått en i overkant stor plass som «sannhet», og at folk føler seg svært tvunget og begrenset av formelle aspekt, eller at det blir «smør på flekk til de grader» og «risikogreier». Men at folk i de aller fleste situasjoner sjelden blindt følger formelle prosedyrer og systemer.

Kvalitative metoder på en arbeidsplass

Samtaler og intervju

Kvalitative intervjuer kan gjøres på ulike måter. Mine intervjuer, eller samtaler fortønt seg som uformelle og relativt ustrukturerte samtaler, til mer strukturerte tematiske intervjuer med åpne spørsmål. En slik tilnærming muliggjør kommunikasjon mellom intervjuer og intervjuobjekt uten at det er et bestemt antall spørsmål som skal besvares. Flere av mine intervjuer ble også gjennomført med to samtalepartnere tilstede. En intervjuers tematiske interesse vil alltid lede intervjuobjektets svar i retning av bestemt tema, men med en åpen tilnærming er det mindre fare for å kun produsere de svarene som passer til spørsmålene (Alvesson & Deetz 2000). Utfordringer er at samtalen i visse tilfeller kan skli en del utover det som er av interesse for problemstillingen (Björkeng 2011: 31).

Jeg gjennomførte samtaler med ansatte sentralt i Avinor. Jeg fikk presentere oppgaven jeg jobbet med og folk delte villig og engasjert av kunnskap, ideer og utfordringer de så innen sine fagfelt. Jeg var delaktig på møter og kunne stille spørsmål til ting jeg ikke forstod eller som jeg fant spennende. Så fort jeg tok opp temaet utfordringer og dilemmaer for lufthavnansatte og ledere i forbindelse med risiko og sikkerhetsarbeid gikk praten lett. Når det gjelder samtalene med ansatte på enheten fikk jeg mulighet til å etablere en semistrukturert intervjuguide etter et par dager med observasjoner og diskusjoner. Jeg diskuterte også oppgavens tema på epost før jeg dro og gjorde observasjoner og intervjuer på enheten. For eksempel skrev jeg dette i en av de første epostene til en av mine informanter «Som jeg snakket litt om på tlf. så lurer jeg på om det er lurt/ikke lurt å ta utgangspunkt i en spesifikk operasjon, et området, en hendelse? Hva tror du kan bli mest fruktbart?»

Intervjuer og samtaler formes på ulike måter av interaksjonen mellom intervjuer og intervjuobjekt. For eksempel ble jeg oppmerksom på et spennende aspekt når jeg kom i skade

for å omtale ansatte på en lufthavn for stab. I mine ører var stab bare en betegnelse på alle de ansatte på en enhet. Derimot er «stab» i denne konteksten knyttet til helt bestemte verdier og meninger knyttet til staben til Avinor sentralt i Bjørvika. Jeg ble formet til å kjenne på å bryte med en type av norm, og etter dette kalte jeg aldri noen på lufthavna stab. I andre situasjoner synes jeg det var ubehagelig å stille spørsmål fordi jeg følte på kroppen at det var liten vilje og ønske om å diskutere visse temaer. Situasjoner med intervjuer og samtaler er alle sosiale situasjoner der ulike «scener» for samtaler utspiller seg. Interaksjonen mellom intervjuer og intervjuobjekt er ikke nøytral eller en måte en forsker kun «henter inn» data for analyse (Bjørkeng 2011: 31). Min rolle som kvinnelig student påvirker situasjonen, slik som de ansatte på lufthavna har bestemte holdninger til sentral stab. Til tross for at det er viktig med en kritisk distanse til situasjoner for samtaler, er samtaler viktig for å få frem perspektivene til den man samtaler med. Det betyr at samtaler og intervjuer ikke gir en «sann» historie om «virkeligheten der ute», men de gir uttrykk for ulike og interessante perspektiv (Bjørkeng 2011:32).

Jeg gjorde opptak av flere av samtalene på enheten. Det ble avklart med intervjuobjektene. I tillegg til opptak skrev jeg notater etter samtalene. Ved andre tilfeller skrev jeg ned notater underveis i en samtale. Jeg gjorde også en del innspiller av egne betraktninger etter dagene på lufthavna. I etterkant av oppholdet på enheten utvekslet jeg også epost med flere av informantene for å få informasjon om hva som skjedde etter at jeg dro. Jeg diskuterte mine observasjoner og jeg fikk igjen nye inntrykk og perspektiv på situasjonen. I løpet av dagene på lufthavna fikk jeg mange timer med opptak. Jeg bestemte meg for å sette bort noe av transkriberingen til en student ved ILN. Dette for å spare tid, men også fordi jeg på den måten kunne få en distanse til samtalene. Å løse transkriberingen på denne måten har jeg opplevd som svært positivt.

Observasjon

Mine få dager på lufthavna kan beskrives som et mini-minifeltarbeid i antropologiske termer. Det kunne vært begynnelsen på en antropologisk studie da jeg etter noen dager ble oppfordret til å søke jobb ved lufthavna. Dette var nok litt sagt på spøk, men min tilstedeværelse på lufthavna gikk over tre hele dager hvor jeg fikk gå mer eller mindre fritt rundt, stille de spørsmålene jeg ville og være med på de arbeidsoppgavene jeg kunne delta på. Under oppholdet hadde jeg en form for «participant-as-observer» rolle (Anderson 2008: 150 i

Bjørkeng 2011:25). I begynnelsen av den første dagen var det litt ubehagelig og jeg følte meg litt som en inntrenger. Jeg hadde et par timers møte med en av informantene og fikk masse god og spennende informasjon og et innblikk i lufthavndrifta. Etter møtet var det ikke helt enkelt å vite hva som skulle få i gang samtalen med andre ansatte. Under lunsjpausen var jeg ikke langt unna å rømme tilbake til hotellet i frykt for å vokse til en stor rosa elefant. Heldigvis trosset jeg frykten og det tok ikke langt tid før samtaler og diskusjoner kom i gang.

Dokumenter

Avinor har som nevnt en rekke styrende formelle dokumenter. Interessen for disse dokumentene tok form etter hvert som jeg ble bedre kjent med organisasjonen. Til å begynne med fremstod dokumentene som kryptiske med mange henvisninger til nye dokumenter og regelverk. Etter tre mnd. med Avinordokumenter er jeg blitt god på forkortelser. Interessen for de styrende dokumentene økte i takt med kjennskap til feltet. Samspillet mellom de formelle prosedyrene og systemene og praksisen på lufthavna ble etter hvert kjernen i analysen. Dokumentene har jeg sett på som en del av praksis og som en viktig kilde til denne typen av empiri.

Avinor har også informasjon på sine nettsider som gir uttrykk for Avinors arbeid med risikostyring og sikkerhet. I oppgaven benytter jeg informasjon hentet fra nettsidene og styringshåndboken samt prosedyrer som beskriver vintervedlikehold, avvikspraksis og bemanning. Informasjon på nettsidene, styringshåndboken og prosedyren er viktige bidrag i analysen. En rekke andre formelle dokumenter har også fungert som inspirasjon på ulike måter som for eksempel strategidokumenter, beskrivelser av rolleansvar for fagpersoner på lufthavna og håndbok for lufthavnsjefen. At jeg til stadighet fikk dyttet et strategidokument i hånden i de fleste sammenhenger er ett funn. En annen observasjon som jeg gjorde i forbindelse med dokumenter var at en del ble gitt til meg og kommentert som negative eller positive mens jeg var på enheten. Mens jeg var på enheten hadde for eksempel alle de ansatte fått tilsendt etiske retningslinjer for ansatte, og det ble i flere sammenhenger uttrykt en del frustrasjon over mengden dokumenter, og visse systemer og programmer. Dette vil jeg komme tilbake til i analysen.

Overordnede begrensninger og etikk

Jeg skulle gjerne hatt lengre tid til å utføre intervjuer og observasjoner. Særlig ville jeg gjort flere oppfølgingsintervjuer og jeg ville hatt lengre tid både sentralt og på enheten i Avinor. Av den grunn er det viktig å tydeliggjøre hva denne oppgaven faktisk bygger på av empirisk materiell. Oppgaven gir et lite avgrenset eksempel, basert på et kort mini-minifeltarbeid og en situasjon jeg observerte under oppholdet. Det kan beskrives som noen stemmer og et lite «snap-shot» av praksis. Å erkjenne begrensninger i tid og resurser er en lærdom jeg tar med meg videre.

Etiske betraktninger er viktig i alle steg i en forskningsprosess. Det er forskerens ansvar å operer på en passende måte ovenfor informanter og organisasjonen en får ta del i. Informert samtykke er et viktig prinsipp, sammen med anonymitet og konfidensialitet. En utfordring for meg har vært at jeg har oppholdt meg både sentralt i Avinor og på den lokale enheten. Et viktig prinsipp er da å være ærlig og redelig i fremgangsmåte og intensjoner. Jeg beskrev temaet for oppgaven på epost i forkant til mine informanter og jeg har vært åpen med hvordan informasjonen har fått plass i oppgaven.

Alle forskningsprosjekt som indirekte samler inn opplysninger som indirekte kan identifisere personer må meldes til Personvernombudet for forskning (NSD). Denne studien er meldt inn og godkjent. Slik har jeg forpliktet meg til å anonymisere mine informanter og kan derfor ikke knytte sitat og utsagn til den enkelte informant. I utsagn der informanter nevnes ved navn har jeg diktet opp nye navn. Utdrag fra transkripsjonene gjengis med koder for ulike informanter. Jeg har valgt å utelate transkripsjonene som vedlegg til oppgaven da de i sin helhet kan knyttes indirekte til mine informanter.

Analytisk tilnærming og teoribetraktninger

Gjennomgangen av transkripsjonene fra intervjuene ga mye materiell som kunne vært med i oppgaven. Situasjonen som tas opp i analysen er valgt fordi den gir grunnlag for å studere fenomenet rutiner og betydningen av formelle prosedyrer og systemer. Situasjonen gir rom både for aktører og den institusjonelle konteksten. Å analysere er å presentere en ordnet fremstilling av empirien, og det teoretiske rammeverket gjør det mulig å se tolkningsspennet i empirien.

For å tydeliggjøre de stegene jeg har tatt i tolkningsarbeidet på veien mot analysen presenterer jeg her forenklet en oppsummering av prosessen. Det første jeg gjorde var å samle empirien omkring utvalgte kategorier. Kategoriene ble dels etablert fra empirien og dels rundt temaer knyttet til problemstillingen og jeg benyttet dataprogrammet Hyper Research for kategorisering av empirien fra intervjuene. Jeg gikk igjennom risiko, beslutninger og hvordan «risikogreier» er noe annet enn å erkjenne en situasjon som risikabel. Jeg så på hvordan historier ble fortalt, og hvordan framtidsutsikter ble gitt mening. Jeg så på når vi er vi, og de er de.

I empirien har jeg etablert tre forhold. Forholdene i empiren; avviksrapportering, vedlikehold og bemanning er konstruert gjennom analysearbeidet og er ikke rene kategorier presentert i praksis som bare ventet på å bli oppdaget av meg. De er på ingen måte uttømmende beskrivelser av hva rutinepraksisen består av, men de er relevante eksempler hentet fra den praksisen jeg har observert. På samme måte er mitt teoretiske rammeverk en mulig måte å koble ulike teoretiske bidrag sammen for å bedre kunne forklare fenomenet som studeres. Ved å utforske de empiriske eksemplene, gjennom de sammenhengene jeg har valgt mener jeg at jeg viser tolkningsspennet i situasjonen. Min analyse viser hvordan en avvikssituasjon håndteres i praksis, og hvordan de formelle aspektene tas i bruk i praksis.

I tråd med etnometodologiske prinsipper undersøker jeg deler av det folk gjør på en arbeidsplass. Slik etableres en forståelse av hvordan folk skaper mening til situasjonene de er en del av og hvordan hverdagens små og store arbeidsoppgaver og utfordringer løses. En viktig kilde til det endelige resultatet er spenningsforhold mellom det strukturelle og det tilfeldige. Spenninger mellom delene, de rutineuttrykkene jeg studerer, som utgjør helheten, eller praksis. Mitt inntrykk var at det var en manglende samstemthet sentralt og lokalt ute på

enheten. Jeg lurte på hvorfor jeg ble sendt ut til å se på mulige prioriteringer, når de på
enheten ga uttrykk for at det ikke var så mye å prioritere.

4 AVINOR

Avsnittet om Avinor er delt inn i tre deler. Den første delen er en kort redegjørelse for organiseringen i Avinor og sentrale deler av deres risikostyringsprofil og sikkerhetsarbeid. Del to ser på organiseringen av enhetene i Avinor, og del tre gir en beskrivelse av en situasjon fra den lokale enheten. I denne siste delen er situasjonen bygget opp som en historie og kontekstualiseres basert på observasjoner og samtaler. I fremstillingen inkluderer jeg noen få direkte transkripsjonsutdrag, samt tilbakeblikk på situasjonen basert på min tolkning og fra mine informanter. Denne fremstillingen av Avinor, enheten og situasjonen er en oppsummerende beskrivelse av feltet og i analysen benytter jeg mer empirisk materiell som utfyller denne beskrivelsen.

Avinors organisering og sikkerhetsarbeid

Avinor er heleid av Samferdselsdepartementet og organisert i fire divisjoner og datterselskapet Oslo lufthavn Gardermoen. Avinor driver 46 lufthavner (12 sammen med forsvaret) og ved utgangen av september 2012 var det 3102 fast ansatte i konsernet og de har i femårs-perioden 2007 – 2011 hatt en gjennomsnittlig årlig vekst i drifts-inntektene. (Avinors Årsrapport 2011). Avinor er organisert med konsernledelsen og stabsavdelinger i Bjørvika i Oslo og i styringshåndboken defineres linjeledelsen som ansvarlige for organisasjonens mål. I Bjørvika finnes ulike kompetanse - og støttefunksjoner, utviklings og toppledelse. Der er det mange som er involvert i oppdateringer og føringer på formelle prosedyrer og systemer som; Avinors styringsdokumenter, lokale maler og prosedyrer, utvikling av nye systemer, revisjon, risikoanalyser og styringssystemer på tvers og utad til enhetene. Sikkerhet har høy prioritet i Avinor og sikkerhetssituasjonen i norsk luftfart er meget god. Det er imidlertid betydelige utfordringer og høye kostnader knyttet til å opprettholde og videreføre det høye sikkerhetsnivået. Organisasjonens sikkerhetsfokus balanseres med mål om punktlighet, effektivitet og service. I tilknytning til problemstillingen; hvordan formelle prosedyrer og systemer påvirker organisatoriske rutiner i praksis, retter jeg i analysen oppmerksomheten mot noen utdrag av de formelle prosedyrene og systemer. Jeg undersøker det som står skrevet og tolker deler av innholdet. I diskusjonen som følger analysen ser jeg nærmere på oppmerksomheten som rettes til de formelle aspektene og ulike deler av samspillet mellom sentralt og lokal drift.

De formelle styringsprinsippene til Avinor er i stor grad knyttet til kontroll og prioritering av risiko. I de formelle dokumentene beskrives arbeidet med å få kjennskap til risikokilder som *risikostyring* og det inngår i risikostyringen metoder for å avdekke risikokilder (Hentet fra interne dokument; Styringshåndboken til Avinor). Forutsetningene for å forebygge ulykker og ivareta personsikkerhet er avhengig av god kjennskap til risikokilder. Avinor organiserer sitt formelle sikkerhetsarbeid og risikostyring gjennom fire generelle metoder for å avdekke risikokilder. I risikostyringen inngår risikoanalyser, avvikssystemer, undersøkelser og revisjoner. Metodene inngår i et systematisk arbeid med å avdekke svakheter og vurdere om sikkerheten er god nok. (Flysikkerhet, fra Avinors nettsider 2013) Jeg beskriver her noen sider av avvikssystemet da det får en sentral rolle i situasjonen som jeg senere skal beskrive.

Avinor har et omfattende *avviksrapporteringssystem* som kalles Mesys. I Mesys kan det meldes inn hendelser og meldinger. Hendelser er mer alvorlige enn meldinger. En *melding* kan være for eksempel en defekt lyspære, en *hendelse* er for eksempel om det er en fugl som krasjer med et fly eller at noen uvedkomne (dyr eller mennesker) kommer seg inn på et område de ikke skal være. Forenklet kan vi si at meldinger går til nærmeste overordnede og hendelser går til spesialister. Det som blir meldt inn her undersøkes videre slik at tiltak kan foreslås for å unngå at avviket skal gjenta seg. Dette blir omtalt som en svært aktiv prosess i Avinor, der hele tiden mange meldinger ligger inne og blir håndtert. For på den måten å oppnå «den optimale sikkerheten og arbeidsflyten i alle ledd av organisasjonen» (Flysikkerhet, fra Avinors nettsider 2013). De jeg har snakket med på den lokale enheten snakker om Mesys på en bestemt måte. «Å legge inn en Mesys» er på sett og vis et eget uttrykk. Dette kommer jeg tilbake til i analysen. Hendelser som rapporteres i Mesys fører kanskje til at det blir nødvendig å undersøke hva som skjedde for å unngå at det skjer på nytt.

I Avinor er det i de formelle planene og prosedyrene et helt klart fokus på styring og kontroll av risiko. Avinors risikostyringssystem kan slik forstås i tråd med et teknisk perspektiv på risiko, og de mer instrumentelle tilnærmingene til organisatoriske rutiner. I samtaler med informanter sentralt i stab ble det estimert at Avinor har ca. 300 ulike håndbøker, prosedyrer, sjekklistes og instruksjoner som gjelder for organisasjonens ansatte. En lokal enhet kan tenkes å være berørt av ca. 250 av disse. I denne bestemte konteksten er det spennende å undersøke de formelle prosedyrene og systemene og hvordan vi kan forstå deres bidrag til rutinepraksis i risikosituasjoner.

Enheten i Avinor

Lokale lufthavner er viktige for å få folk frem og ut i vårt langstrakte, fjelldekte land. Norge er kjent for sitt unike kortbanenett og består av 29 enheter. De er viktige brikker i Norges transportsystem og beredskapsapparat lokalt og sentralt. Ut over regelverket «Bestemmelser for sivil luftfart (BSL)» (Luftfartstilsynets nettsider) er lokale enheter berørt av straffeloven, arbeidsmiljøloven, plan- og bygningsloven og lov om motorferdsel i utmark og vassdrag. En lufthavn i denne størrelsesorden håndterer gjerne 25 000 til 80 000 passasjerer i året, som tilsvarer mellom 4-6 avganger om dagen. Litt avhengig av lufthavna, men typisk er den trafikkert av Widerøe sine rutefly, sykehustransport og eventuelle privatfly.

Lufthavnas øverste leder er lufthavnsjefen og flyplassen bemannes gjerne med to til tre lufthavnbetjenter, der en av disse alltid er fungerende vaktsjef. Lufthavnsjefen har personal og økonomiansvar og på mange av de mindre enhetene er lufthavnsjefen også flyplass-sjef. Å være flyplass-sjef innebærer bl.a. et juridisk ansvar for sikkerheten relatert til flyene og alt som skjer air-side ³. Lufthavnsjefene som har begge disse rollene har dermed det overordnede totalansvaret for alle områder på egen lufthavn (hentet fra interne dokument; Håndbok for flyplass-sjef 2013). Lufthavnsjefen forholder seg til distriktssjefen og ellers andre fagpersoner i stab i Bjørvika. LHS har også en hel del å følge opp når det gjelder oppdatering av regelverk, prosedyrer og på de ulike fagområder.

Vaktlaget av to til tre lufthavnbetjenter utgjør brann og redningstjenesten i tiden før og etter at et fly lander og tar av. Vaktsjefen, sammen med de andre som er på vakt, er ansvarlig for den operative driften på lufthavna, som for eksempel å ta avgjørelser om brøyting eller grusing av banen å sørge for til enhver tid ha oppdaterte baneforhold. En mer detaljert presentasjon av fagområdene og organiseringen på en lufthavn kan leses i figur 2 på neste side. Ikke alle lufthavner er så store. Ofte er det for eksempel kun ett fly av gangen på lufthavna og færre oppgaver.

Som nevnt tidligere vil jeg trekke frem noen sentrale spenningsforhold som berører sentralt og lokalt styre i Avinor. Et aspekt av dette er forventningene og krav som oppleves å komme fra sentralt hold sett i sammenheng med krav og forventninger fra ansatte på den lokale enheten.

³ Som betyr det område på lufthavna som gjelder etter sikkerhetskontrollen.

1: KONTROLLTÅRNET

Flygeledere holder kontroll med fly i norsk luftrom og trafikken på flyplassene. Ved mindre flyplasser er det AFIS-fullmektiger som utfører jobben. Kontrolltårnene har mye teknisk utstyr for navigasjon, kommunikasjon, radar og meteorologi. Drift og vedlikehold av disse utføres av ingeniørene i flynavigasjonstjenesten

3: BAKKETJENESTEN

Før et fly kan lande eller ta av i snøvær, må en eller flere brøytebiler rydde rullebanen. Deretter kjører en ny bil ut på rullebanen, denne gangen for å legge ut kjemikalier som fjerner is, eller strø med sand.

Til slutt kommer en mindre bil, gjerne med en liten tilhenger på slep, for å måle om det er nok friksjon for å kunne lande eller ta av sikkert.

4: TERMINALBYGG

I terminalbygget jobber Avinor-ansatte sammen med en rekke andre virksomheter på ulike områder. En av oppgavene er å videreutvikle de kommersielle tilbudene som dutyfree, serveringssteder og butikker. Avinor leier ut arealer i terminalen til slike formål. Avinor har også ansvar for drift og vedlikehold av terminalen.

5: RADAR

Flynavigasjonstjenesten har ansvar for drift og vedlikehold av utstyr for kommunikasjon, navigasjon, overvåking og flytrafikk kontroll. Bruk av radar er ett viktig verktøy i arbeidet for en effektiv, sikker og smidig avvikling av flytrafikken.

2: FLYPARKERING

Etter at flyet har landet, kjører det mot sin parkeringsposisjon. En ansatt på bakken viser med signaler hvor flyet skal parkere. Parkerer flyet ved en passasjerbro får piloten hjelp av et elektronisk system for å parkere nøyaktig.

13. MILJØ

Viktige områder for å sikre en bærekraftig luftfart er reduksjon av støy, klimautslipp, avfall og utslipp til vann og grunn.

12: BRANN OG REDNING

Ansatte innen brann- og redningstjenesten har særdeles viktige oppgaver knyttet til å redde menneskeliv og begrense materielle skader ved flyulykker. Tjenesten er også i beredskap i forhold til andre branner og ulykker på lufthavnen, og yter i mange tilfeller bistand til passasjerer som trenger førstehjelp.

11: KONTROLLSENTRAL

Det er flygeledere også ved Avinors kontrollsentraler i Bodø, Stavanger og Røyken. De har ansvaret for flyene mellom flyplasser og for dem som passerer norsk luftrom. Pilotene blir instruert om flygenivåer, retninger, hastigheter og en rekke andre ting. Drift, vedlikehold og videreutvikling av datasystemene utføres av ingeniørene i flynavigasjonstjenesten.

9: BAGASJE

Ved de fleste lufthavner er det handlingselskaper som kjører den lille bilen med bagasjetraller. Målet er å få bagasjen i hus samtidig med passasjerene. Kofferter og bager tas ut av flyet, fraktes i trallene og kjøres til bagasjebåndene.

10: TAUEBIL

Om nødvendig vil en bil skyve eller taue flyet ut fra parkering til det står i en posisjon slik at det kan gå for egen maskin ut på rullebanen for take-off.

6: ADGANGSKONTROLL

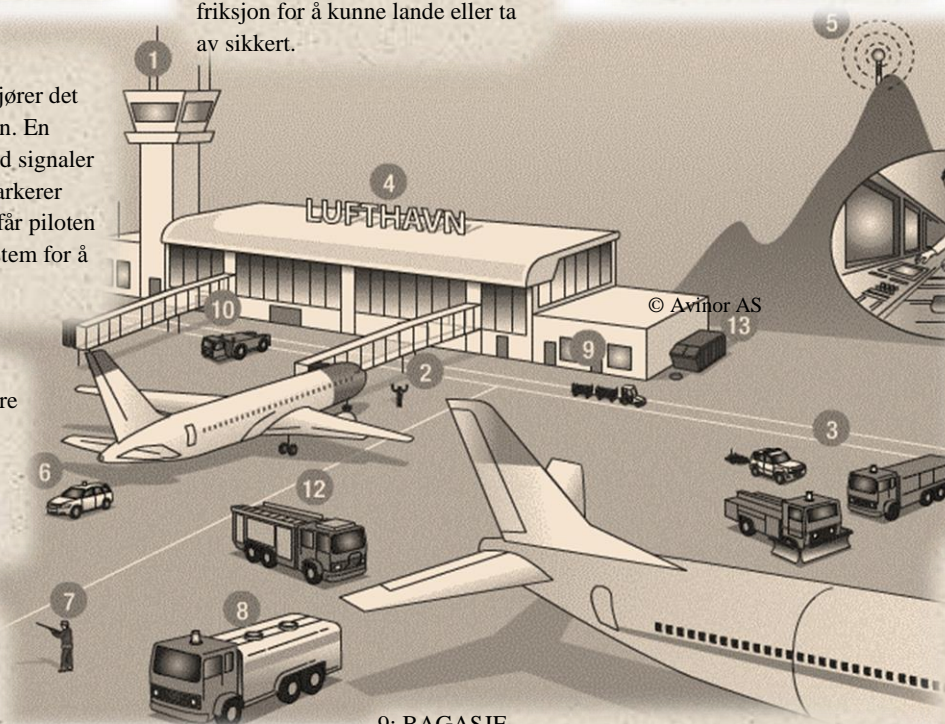
Kun autorisert personell har adgang til lufthavnens flyside. Avinors egen Airport Patrol eller et vakselskap kontrollerer kontinuerlig at de som befinner seg der har autorisasjon.

7: FULG OG VILT

Fugler og annet vilt kan være en risiko for flytrafikken. Avinor gjennomfører en rekke tiltak for å redusere risikoen og bruker blant annet ornitologisk ekspertise for at tiltakene skal ha best mulig effekt. Om en elg eller et annet stort dyr legger sin elsk på rullebanen, blir Viltnemda tilkalt.

8. TANKING AV DRIVSTOFF

Flyet klargjøres mens det står på bakken, noe som blant annet betyr fylling av drivstoff. Avinors brann- og redningstjeneste er i beredskap når det fylles drivstoff.



Rutinepraksis i en risikosituasjon

I løpet av mine tre dager på lufthavna fikk jeg innsikt i en problemstilling vedrørende sentrelinjelysene og islaget på rullebanen. Situasjonen er et eksempel på rutinepraksis i en risikosituasjon. For å få frem hva situasjonen handler om, for å vise dens ulike forhold og for å få frem mine og mine informanters betraktninger om hva den representerer i denne konteksten er beskrivelsen av situasjonen delt i tre korte deler; en kort oppsummering av situasjonen, en beskrivelse av situasjonens ulike forhold, og til slutt en oppsummering av hvorfor jeg har valgt å trekke frem situasjonen og dens ulike element.

Et overblikk

Mens jeg var på enheten, ble det nevnt for meg at det var blitt rapportert inn en avviksmelding i Mesys på at midtbanelysene ikke syntes godt fordi isen, kombinert med grus, dekket for lysene. Først del av situasjonen handler altså om avviksrapporteringen av at lysene ikke syntes. I tillegg ble det antydnet at det dannet seg små hullformasjoner rundt lysene som kunne fremstå som uheldig for kvaliteten på rullebanen. Det var ikke så mye å få gjort med dette når det var så kaldt. Isen var for hard til å skrapes vekk – og det var ikke kjemikalier eller andre måter å få det bort på. Derimot, mot helgen var det meldt mildvær, og mildværet bringer oss over i en slags del to av situasjonen.

Ved mildvær ble det mulig å skrape ned isen og på den måten løse problemet. Det var nå ikke lenger bare en avviksmelding, eller isen som «truet» eller var involvert i situasjon. Været var også en faktor. Når regn og slaps treffer en kald bakke er det en fare for at regnet og slapset fører til at det «vokser» is på rullebanen. Det var derfor flere grunner til å skrape is av banen; avviket; lysene syntes ikke, og isen kunne vokse. Diskusjon og tanker overfor de to problemstillingene handler på den måten om hvordan og når bakkemannskapet skulle gjennomføre vedlikehold av rullebanen. Siste steg i situasjonen bringer på banen bemanningsforhold og at vedlikeholdsarbeidet ble gjennomført på natta, som overtidssarbeid. Situasjonen handler om midtbanelysene på rullebanen som ikke syntes og den handler om is som kan vokse når det blir værskifte – situasjonen handler om å løse problemstillingene – problemstillinger som fremstår som potensielle risikokilder. Jeg har kategorisert situasjonen i tre forhold; rapportering av avvik, gjennomføring av rullebanevedlikehold og bemanning.

Avviksrapportering

[...]det er en sikkerhetsrisiko som ville oppstå her nå etter hvert når vi ikke har de lysene vi skal ha, det er jo kommet inn i sikkerhets, eller, avvikssystemet vårt, da må vi ta, vise at vi gjør noe med det. (lufthavnsjefen som forklarer)

Første dagen på lufthavna ble jeg fortalt om uklarhetene vedrørende lysene som ikke syntes godt nok gjennom isen, og som sitatet viser ble situasjonen trukket frem som en utfordring fordi det lå inne som et avvik i Mesys. Avviket hadde blitt meldt inn for noen dager siden og Lufthavnsjefen hadde vært i kontakt med stab i Bjørvika for å høre om det var noen mulighet for å fikse isen med kjemikalier eller annet, men det var det ikke. Vaktlagene gjennom de tre dagene, tok ikke opp avviket (i det minste i mitt nærvær), at lysene ikke syntes godt nok, opp til diskusjon. Ikke ble det nevnt at det var hullformasjoner eller at det burde vært gjort noe med. Det var først siste dagen, når det var sannsynlig at det skulle bli mildvær, at det ble tatt opp i diskusjonene i vaktrommet, om vedlikehold av rullebanen.

Rullebanevedlikehold

På formiddagen, den siste dagen av mitt opphold, var det flere til stede på vaktrommet og det ble snakket om lysene som ikke syntes og sannsynligheten for at det skulle bli mildvær. Nødvendigheten av å skrape is ble diskutert. Lufthavnsjefen var til stede, sammen med vakt sjefen og den andre lufthavnbetjenten på jobb. Utover dagen fremstod nødvendigheten av å handle for å unngå at isen potensielt kunne vokse. Løsningen på problemstillingen ble å skrape isen på natta. Vakt sjefen, sammen med sin kollega og i dialog med Lufthavnsjefen ble enige om at det måtte skrapes om natta. Et lite utdrag fra samtalen bakkemannskapet i mellom viser et lite glimt av diskusjonene som gir uttrykk for planleggingen av vedlikeholdet.

IO2: Skulle han Kristian komme i morgen?

IO1: Han Morten, det blir Morten, vi gjør en avtale uavhengig om vi begynner kl. 23 i kveld, også jobber vi der, så kommer han kanskje kl. syv eller no' så får han bare overta, så får vi bare se hvordan det blir på ettermiddagen i morgen, om vi tar siste, om du, hvem som tar siste skrapinga, om du kan, jeg tror ikke vi klarer å skrape ferdig i natt. (Samtale mellom to lufthavnbetjenter)

Bemanningsystemer

At vedlikeholdsarbeidet krevde overtidarbeid ble av de ansatte trukket frem og brukt som eksempel på å kontekstualisere avgjørelser og ulike roller på lufthavna. Det ble kommunisert i en uformell tone på vaktrommet at det var nødvendig å gjennomføre jobben på natta. Fra flere

hold, etter den første diskusjonen, ble problemstillingen om at det medførte overtid trukket frem.

Vi kommer til å være på her i natt, så får vi ta det i morgen ettermiddag for å ta det unna. Han dro på det der (henviser til en tidligere samtale med lufthavnsjefen), med overtid, ti timer overtid, det er jo ingen ting, det er jo bare pisspenger i avinorsammenheng [...] (En av lufthavnbetjentene som forteller)

Generelt fikk overtidsarbeid oppmerksomhet, og Avinors «minimumsbemanning» ble trukket frem som tidvis frustrerende og ikke tilpasset lokale forhold. Særlig på vinterstid. Det ble trukket frem at flere av de som hadde tunge fagansvarsoppgaver ikke fikk gjort dette i den vanlige arbeidstiden med minimumsbemanning, i tillegg ble det sagt at det tok veldig lang tid til å få folk godkjent i jobben og at pga. mye kurs og ekstra var det ikke alltid lett å få turnusen til å gå opp. De fremstod som sårbare overfor sjukemeldinger og andre ting som dukket opp.

Tilbakeblikk og oppsummering

Situasjonen er en sammensetning av små episoder og utsagn som jeg fikk fått ta del i ved lufthavna. Is-skrapingen ble gjennomført, og de to som jobbet overtid på natta fikk nesten krappt vekk islaget. De neste dagene kom mildværet og banen ble fri for is av seg selv. Denne historien er spennende å trekke frem av flere grunner. Det var en risikosituasjon, men involverte hverdagselementer på lufthavna som avvikssystemet, vedlikehold og bemanning. Diskusjonene på vaktrommet var på en måte «real time» og jeg kunne følge opp med spørsmål i praten underveis. Først ble det gjort vurderinger og så senere ble vurderingene vurdert.

Fordi det er ”rapportert en mesys” beskriver jeg denne situasjonen som en risikosituasjon. Avvik er en mulig kilde til risiko. Mesysmeldingen fremstår som en bekreftelse på en mulig fare. Men det er litt uklart mot hva. Som jeg var inne på tidligere er avvikssystemet et verktøy for å oppfatte mulige risikokilder. Lysene er der som et hjelpemiddel for flyene, og det er meldt inn som avvik at de er vanskelige å se. Mesys fremstår som en tydelig markør for en mulig risikokilde – og er et formelt system som får betydning i situasjonen.

I ettertid av oppholdet ble jeg informert om hva som ble gjort i helgen etter at jeg dro og nye meninger skapes i å betrakte hva som skjedde. Eksemplet fungerer som en situasjon der vanlige «lufthavnoppgaver» kommer frem. Avvik, vedlikehold og bemanning utgjør rutinemessige arbeidsoppgaver, men situasjonen er også unik. Jeg har funnet formelle

beskrivelser, uttrykk for hvordan det gjøres på lufthavna og jeg har observert hva som ble gjort. Situasjonen viser variasjon i forholdet mellom formelle system og kollektive normer og konkrete handlinger.

Gjennom kapitlet har jeg vist et bilde av Avinor sentralt, den lokale enheten og et konkret eksempel fra en episode som viser organisatoriske rutiner for vintervedlikehold i praksis. Noe relaterer seg til avviksrapportering, noe til rullebanevedlikehold og til bemanningssystemer. I Avinor er det i de formelle planene og prosedyrene et helt klart fokus på styring og kontroll av risiko og det viser seg på ulike måter i eksempelet. Lufthavnsjefen har et stort ansvar for sin lufthavn og må svare på krav både fra sentralt og lokalt hold. Lufthavnbetjentene bakkemannskapet på enheten er bundet opp til en rekke formelle prosedyrer og systemer og forhold som gir føringer på deres arbeidssituasjon - de har et stort ansvar for å opprettholde driften på lufthavna. Det ble uttrykt en del frustrasjon omkring noen av de formelle prosedyrene og systemene, ikke minst omfanget av slike ble gjenstand for diskusjon. Bemanning ved lokale enheter styres av sentrale regler, men tidvis også av lokale krav, noe som også ble en gjenganger i diskusjonene. Situasjonen jeg observerte i praksis kan gi noen signaler på når styringssystemene fra Avinor oppleves som muliggjørende eller begrensende for å utføre arbeidsoppgaver – hvordan de påvirker organisatoriske rutiner i praksis.

5 ANALYSE

Det er flere mulige analytiske innfallsvinkler til avvikssituasjonen som jeg fikk ta del i på lufthavna. Jeg har valgt å nærme meg praksis gjennom å se på ulike rutineuttrykk.

Situasjonens empiriske forhold; rapportering av avvik, vedlikeholdsarbeid og bemanning er valgt fordi forholdene inngår i organisatoriske rutiner, som i denne sammenheng er involvert i en avvikssituasjon. Avvik og risikosituasjoner ser jeg som et signal om at noe har avviket eller er på vei til å avvike fra de «normale» rutinene. Derfor er avvikssituasjonen en egnet kontekst for å studere rutineuttrykk i praksis. Det er en situasjon som bryter med «normalen». For å kunne gi rom til både folkene i organisasjonen og den institusjonelle konteksten er et slikt situasjonsfokus godt egnet (Alvesson og Deetz 2000: 201).

Jeg har valgt å se på de empiriske forholdene gjennom tre ulike uttrykk for organisatoriske rutiner. Det gjør jeg for å bedre forstå hvordan formelle prosedyrer og systemer påvirker organisatoriske rutiner i praksis. Jeg tar i bruk ulike teoretiske vinklinger når jeg ser på de ulike uttrykkene. Ved å analysere situasjonen gjennom tre rutineuttrykk; formelle planer og systemer, kollektive normer og konkrete handlinger får jeg frem ulike aspekt av den sosiale, organisatoriske konteksten situasjonen spilles ut i – de organisatoriske rutinene i praksis.

I diskusjonen som følger analysen ser jeg på sammenhenger mellom de ulike rutineuttrykkene i praksis. Jeg diskuterer på hvilken måte de formelle aspektene får oppmerksomhet og jeg beskriver hva spenningsforholdene består av. Det viser seg at formelle prosedyrer og systemer får oppmerksomhet fordi de forstås som å representere en verden de ansatte på lufthavna ikke alltid kjenner seg igjen i, og slik oppstår spenningsforholdene. Det er motstridende tendenser i forventninger til praksis. Videre får de formelle aspektene oppmerksomhet gjennom at folk tar de i bruk på varierende måter, og spenningsforholdet består bl.a. i at folk har tillitt til formelle prosedyrer og system i visse sammenhenger, men uttrykker mistillit i andre. Gjennom en analyse av ulike rutineuttrykk, og en diskusjon av oppmerksomheten rettet mot formelle aspekt og spenningsforhold observert i praksis besvarer jeg problemstillingen; hvordan formelle prosedyrer og systemer påvirker organisatoriske rutiner i praksis.

Rutineuttrykk i praksis

Rutineuttrykk i praksis viser til de tre ulike uttrykkene jeg forstår situasjonen igjennom. Først ser jeg på organisatoriske rutiner i formelle prosedyrer og systemer. De kommer til uttrykk i styringsprinsipper, prosedyrer, sjekklister, instruksjoner og tekniske systemer. Former for fysiske manifestasjoner av organisatoriske rutiner (Pentland & Feldman 2005) som gjerne forstås som instrumentelle styringsverktøy. Så ser jeg på organisatoriske rutiner i kollektive normer. Kollektive normer som kommer til uttrykk gjennom fortellinger, ideer, abstrakte forståelser, meninger og holdninger. Det som uttrykker «sånn gjør vi det her». Til slutt ser jeg på organisatoriske rutiner i konkrete handlinger. Handlinger som kommer til uttrykk slik de utføres av bestemte folk, på et bestemt tidspunkt, på et bestemt sted i en bestemt situasjon. Ved å se på normer og handlinger utforsker jeg meningsskappingsprosesser ulike aspekter av de kulturelle og sosiale strukturene i situasjonen. For å tydeliggjøre og konkretisere hovedpoengene i analysen har jeg sammenfattet de i figur 5 under. Den enkle tabellen er en måte å strukturere og illustrere en forenklet sammenheng mellom de analytiske kategoriene og empiriske forhold.

Instrumentell ↔ Institusjonell			
<div> <div>Analytiske kategorier</div> <div>Empiriske forhold</div> </div>	Formelle prosedyrer og systemer	Kollektive normer	Konkrete handlinger
	<ul style="list-style-type: none"> - Styringsverktøy - «tools» 	<ul style="list-style-type: none"> - Fortellinger - «words» 	<ul style="list-style-type: none"> - Agens - «action»
	Avviksrapportering	Rutiner, risiko og avvik	Legitimerende handlinger
	Avviksregistrering som risikoarbeid	Avvik fikses «der og da»	Registrere avvik
	Rullebanevedlikehold	Vær og vedlikehold	Beslutninger som handlinger
	Altomfattende og linjeorganisert	Lokal kunnskap om vær og forhold bestemmer vedlikehold	Skrape is
Bemanningsprosjekt	Varierende detaljer og gitte kriterier. Minimumskrav bestemmer bemanning	Lokale forhold og bemanning	Handlinger og agens
		Bemanningsprosjekt følger minimumskrav, men ikke tilpasset lokale forhold	Nattarbeid Overtidsarbeid

Figur 3 Empiriske forhold og analytiske kategorier

Formelle prosedyrer og systemer

Formelle prosedyrer uttrykker anvisninger og retningslinjer for hvordan folkene i Avinor skal håndtere aspekter av de tre empiriske forholdene; avviksrapportering, vedlikehold og bemanning. Formelle planer kan beskrives som fysiske manifestasjoner av organisatoriske rutiner (Pentland & Feldman 2005:797), og i Avinor finnes det opp i mot 300 formelle nedskrevne prosedyrer, en lokal lufthavn antas å være berørt av 250 av disse. I tillegg finnes flere ulike formelle system som avvikssystem, drift og vedlikeholdssystem og bemanningssystem. I en høyrisikobedrift som Avinor er det er fristende å tenke at de formelle prosedyrene er ekstra viktige og at de legger de grunnleggende premisser for handling, av det som regnes som rutiner i organisasjonen. Samtidig er det vanskelig å tenke seg at rutiner blir beskrevet og fysisk manifestert før det er gjort i praksis. Kontekstuelle detaljer og variasjon preger og påvirker utføringen av arbeidsoppgaver, formelle system kan ikke fange inn alle detaljer i «virkeligheten», men de fanger inn en hel del. Ved å benytte ulike teoretiske perspektiv utforsker jeg deler av innholdet og formen på de formelle aspektene og får frem deres særtrekk og hensikt.

Fokus på risiko og sikkerhet

Styringssystemet omfatter flere systemer som er innbyrdes beslektet eller gjensidig påvirker hverandre, inklusiv sikkerhetsstyringssystem. Det vil si alle organisasjonens verktøy for systematisk og dokumentert kunne arbeide for å oppnå og opprettholde ønsket sikkerhets- og kvalitetsnivå på de tjenester som Avinor yter». (Avinors styringshåndbok)

Styringssystemet beskriver, slik som utdraget over viser, et overordnet risiko og sikkerhetsfokus. På Avinors nettsider beskrives «arbeid med sikkerhet» som *risikostyring*.⁴ Risikostyring fremstår som et verktøy som sikrer gode og hensiktsmessige planer og prosedyrer. På nettsidene og i styringshåndboken trekkes det frem ulike metoder; som for eksempel avviksrapportering, som brukes for å vurdere sikkerhetsnivået og oppdage mulige risikokilder. Styringshåndboken til Avinor gir overordnet et inntrykk av at Avinor har et stort fokus på risikostyring og sikkerhet. Jeg har tolket styringshåndboken som et sentrum – et grunnlag - for alle andre beskrivelser og systemer. Ideene som kommer til uttrykk i denne gir et overordnet inntrykk av ledelsens ønskelige risikostyringstilnærming til avviksrapportering, vedlikehold og bemanning.

⁴ http://www.avinor.no/avinor/sikkerhet/30_Risikostyring

Styringsprinsippene fremstår som et instrumentelt virkemiddel (Ladegaard & Vabo 2011) for god risikoorganisering. Gjennom risikostyring sørger Avinor for god kontroll på risikokilder og en riktig balanse mellom kost og nytte. For eksempel er avvikssystemet Mesys en viktig del av risikostyringen. Avvikssystemet baseres på en svært generell beskrivelse av hva som skal gjelde som et avvik; «Dersom det oppstår ei hending som inneber risiko, eller ein observerer eit avvik frå normale rutinar er kvar enkelt tenestemann pålagd å melde dette inn i eit databasert system for avviksbehandling.» (Risikostyring Avinors nettsider 2013) Når det ble meldt inn et avvik om at lysene på rullebanen ikke syntes er dette i tråd med prinsippene til Avinor. Et avvik gir signaler om en mulig risiko-kilde og det rapporteres inn slik at nødvendige steg for å håndtere avviket blir tatt, slik har Avinor kontroll på risikoene, når formelle rutinebeskrivelser følges. En utfordring med definisjonen er at mye som kan gjelde som et avvik. Men i lys av risikostyringsprinsippene gir avvikene innspill og statistikk til kartlegging og oppfølging av mulige risikokilder.

Avvikssystemet er et formelt styringssystem. Det kan forstås ut i fra Røvik (2007:46) sin beskrivelse av styring som «en sentralisert, direktivliknende påvirkning utøvd indirekte, bl.a. gjennom formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner». Systemet bygger på en formålstjenlig logikk der prioriteringer allerede er gjort; alle avvik skal for eksempel meldes i det bestemte systemet. Beslutninger og arbeidsfordeling gir seg til uttrykk i den formaliserte fremgangsmåten, mer alvorlige hendelser går for eksempel til fagpersoner mens mindre meldinger går til øverste leder. Og fordi styringen er formålstjenlig er det implisitt (i ideen, på papiret og i praksis gjennom systemer) at formaliserte rutinebeskrivelser er effektive og på den måten legitimeres bestemte arbeidsprosesser og kontrollmekanismer.

Altomfattende og linjeorganisert

Overordnet fremstår Avinors styringsprinsipper som en form for garanti for sikker drift. De gir klare føringer til hvordan folk i organisasjonen skal gjennomføre sine arbeidsoppgaver for å nå organisasjonens mål. De er beskrevet i en styringshåndbok som «informerer og legger premisser» (sitatet er hentet fra Avinors styringshåndbok) for alle ansatte i Avinor. De kan tolkes å vise til en slags totalitet, altså *alt* det Avinor gjør for å nå sine mål. Det som kommer til uttrykk i styringsdokumentene passer godt med beskrivelsen som Christensen et.al (2004: 212) har av styring «et lederskaps forsøk på å fatte kollektive beslutninger og påvirke atferd gjennom et sett eller system av formaliserte styringsinstrumenter». Slik fremstår de formelle

beskrivelser og systemer som muliggjørende for at organisasjonen når sine mål. Rutiner fremstår på den måten som bestemte «performance programmes» - som effektiviserende og legitimerende for arbeidsoppgaver (March & Simon 1958, Cyert & March 1963, i Feldman & Pentland 2003:94).

Ideene som kommer til uttrykk i håndboken sier noe om at prioriteringer allerede er gjort, og at systemene antas å kunne overvåke organisasjonens evne til måloppnåelse og at måloppnåelse kan kontrolleres via gode styringssystemer. I styringshåndboken beskrives også at «linjeledelsen» iverksetter styringssystemene. En slik logikk, som i stor grad avgrenser ansvaret for utforming av arbeidsoppgaver og planer til ledelsen, mener jeg, litt forenklet og i et grovt jafs, kan trekkes helt tilbake til Taylors utvikling av ideologiske prinsipper for Scientific Management, der beslutninger tas på øverste nivå for en effektivisering og optimalisering av gjennomføring av arbeidsoppgaver (Clegg et.al 2008:27 min utheving). Ledere på øverste nivå fremstår som å ha tatt overveide beslutninger basert på kunnskap om helheten. De som overvåker og ser oppgavene i sammenheng antas å ha god kunnskap om organisasjonens beste måte å nå målene i praksis. Slik folk forventes å utføre organisatoriske rutiner som; «repetitive, recognizable patterns of interdependent actions [...]»(Feldman & Pentland 2003:95).

Hovedansvaret for godt samspill mellom ulike miljø ligger hos ledelsen og alle prosesser har en begynnelse i styringsprinsippene fra linjeledelsen og ut i organisasjonen. Avinor fremstår hierarkisk orientert med styreledelsen på toppen, konsernstaber, og videre ut og ned til divisjoner og enhetene. Fremtiden planlegges, styres og kontrolleres via linjeorganisasjonen gjennom beskrivelser av formelle organisatoriske rutiner som sørger for effektive og legitimerede arbeidsprosesser i tråd med organisasjonens mål. Den hierarkiske linjeorganiseringen slik den fremstår i de formelle styringsprinsippene blir et uttrykk for et bevisst, koordinert og målrettet samarbeid (Sørhaug 2004: 96) for god sikkerhet. Planleggingen fremstår ytterst nødvendig for organisering av sikkerhet og risiko, og for fordeling av ansvar.

Vedlikehold av rullebanen og områdene rundt er en viktig oppgave for bakkemannskapet på den lokale enheten. I prosedyren for vintervedlikehold står det, blant annet at «Vintervedlikeholdet utføres i henhold til BSL E 4-2» (Prosedyre for vintervedlikehold). Dette er en generell henvisning til lovverket, og sikrer så at det vedlikeholdet utføres i tråd med gjeldene regler. Formålet med prosedyren er å;

«[...] sikre at vintervedlikeholdet blir utført på en slik måte og i slikt omfang at lufttrafikken opprettholdes uten fare for flysikkerheten, at de miljømessige krav overholdes og med det mål at regulariteten opprettholdes i størst mulig grad» (Prosedyre for vintervedlikehold).

Videre kan vi, for eksempel lese i BSL E 4-2 i § 6. *Inspeksjoner* punkt (2); «Ved flyplasser som ikke tillates brukt alle dager eller hele døgnet, skal ferdselsområdet og tilstøtende områder inspiseres før første flyging finner sted til eller fra flyplassen, med mindre forholdene ikke har endret seg slik siden forrige inspeksjon at det kan ha betydning for flysikkerheten» (BSL 4-2) Prosedyren skriver videre at «Det er Avinors policy å holde snø, slaps og is borte fra ferdselsområdet. Derfor skal snø, slaps og is fjernes straks det legger seg/danner seg på ferdselsområdet».

Videre er det flere vedlegg og beskrivelser, 13 stk. tilhørende denne generelle prosedyren, som prosedyre for bruk av strøsand, snømåking osv. Det er på mange måter mye detaljer og forhold som går inn i en generell beskrivelse. Prosedyren skal regnes som «hovedprosedyre» kan man lese innledningsvis i beskrivelsen, eller prosedyren, en «[...] hovedprosedyre som gir klare og konkrete hovedkrav til utførelse av vintervedlikeholdet på lufthavnen. Videre detaljer vedrørende vintervedlikeholdet er vist i egne prosedyrer og arbeidsbeskrivelser opplistet under referanser». Beskrivelsene for vintervedlikehold fremstår som detaljrike og de har et klart fokus på sikkerhet. De gir klare og konkrete krav til utførelse og gjennomføring.

Gitte minimumskrav ved bemanning

Bemanningen på lufthavna styres det dels av retningslinjer og regler i BSL og dels av Avinors kriterier for hvor mange personer inngår i lufthavnkategorien for lufthavna.

«(3) Flyplassoperatøren skal fastsette hvor mange personer som skal inngå i utrykningsstyrken for hver enkel brann- og redningskategori, og tatt hensyn til de ulike typer luftfartøy som bruker flyplassen». (BSL E 4-4 § 16.)

Den lokale enheten i dette tilfellet er en kategori 4 flyplass og har bemanning i tråd med Avinors retningslinjer for kategori 4 flyplasser. Det er BSL for brann og redningstjenesten som er styrende, dette baseres på tiden det tar å komme seg til utrykningskjøretøy, og tiden kjøretøyet bruker til brannen, sammen med Avinors bestemmelser. Her er det altså snakk om gitte minimumskrav som gir retningslinjer for hvordan for eksempel turnusen må utformes og hvordan flyplassen skal bemannes.

Oppsummering

Instrumentelle teoritilnærminger kan brukes til å bedre forklare hensikten med formelle prosedyrer og systemer. I lys av instrumentelle teorier fremstår Avinors styringsprinsipper som et verktøy for god risikoorganisering - et verktøy som blir beskrevet som risikostyring. Der for eksempel avvikssystemet er en viktig del av å ha kontroll og registrere risikokilder. Avinor opprettholder sikker drift gjennom at folk følger de formelle prosedyrer og systemer. Kontrollen av risikokilder og arbeidsoppgaver er legitimert i en formålstjenlig logikk.

Avinors styringssystem fremstår som et altomfattende system som garanterer for sikker drift. Følger folk de prioriteringer og planleggingen som allerede er gjort blir arbeidsoppgavene utført på en sikker måte. Systemet er basert på en linjeorganisering og linjeledelsen ansees som ytterst nødvendig for at systemet fungerer. Styringssystemet gir visse ideer om at det er mulig å overvåke alle oppgaver og at det er mulig å kontrollere at de utføres etter styringsprinsippene. Visse prosedyrer er svært detaljerte og gir direkte krav og retningslinjer til utførelsen i praksis.

Som styringsverktøy kan formelle aspekt sees som hensiktsmessige beskrivelser og retningslinjer for riktig utførelse av oppgaver. De kan forstås som statiske, instrumentelle verktøy som skal sikre at organisasjonen når sine mål. Som et sikkerhets og kvalitetssystem som er uavhengig av posisjon og person. Tross for deres instrumentelle karakter er ikke nødvendigvis utføringen av prosedyrene statiske og instrumentelle. I denne oppgaven utforsker jeg nå videre hvordan formelle prosedyrer og systemer "[...] are made to work in context rather than followed blindly" (Delhin 2008: XIV). For det viser seg at de langt ifra er «followed blindly» til tross for at slike ideer kommer til uttrykk også i de mer uformelle strukturene. De formelle aspektene tolkes og tilpasses praksis, gjennom kollektive normer og konkrete handlinger som jeg nå skal gå videre inn på.

Kollektive normer

Kollektive normer som kategori og rutineuttrykk brukes her for å belyse de mer uformelle strukturene som gir mening til rutinepraksisen involvert i avviksrapportering, vedlikehold og bemanning. Uformelle strukturer kan tolkes i meninger og forventninger som sier noe om det folk uttrykker om «sånn gjør vi det her». Jeg ser på den måten etter kjennetegn ved de kulturelle og sosiale betingelsene i denne konteksten. «The professional culture within the

system is a mediator of action, providing a collective normative understanding of how it is appropriate to behave in the context of that the system requires (Pettersen 2010:186). I mine intervjuer har jeg fått tilgang til små glimt av forventninger til og meninger om ulike aspekter av rutinepraksisen. Jeg tolker utsagn og inntrykk som kan være med å gi mening til og forståelse av hvordan folk «gjør det (der)».

I avsnittet ser jeg først på betydningen av rutiner, risiko og avvik, deretter vær og vedlikehold og til sist lokale forhold og bemanning. Jeg diskuterer tre ting knyttet til forventninger omkring hvordan folk håndterer avviksrapportering, vedlikehold og bemanning. For det første fremstår avviksrapporteringen i visse tilfeller som unødvendig. For det andre fremstår lokale forhold, særlig værforhold som sentralt når det gjelder hvordan og når vedlikeholdet av rullebanen skal gjøres. Til sist ser jeg på hvordan folk ga uttrykk for at de måtte jobbe på natta for å sørge for sikkerheten, men at dette med overtid ikke var helt godt mottatt.

Rutiner, risiko og avvik

«Alt går på rutine, men når det kommer til risiko så er det jo litt annerledes» fortalte en av mine informanter meg i en av våre første samtaler. Når han beskriver drifta på lufthavna som at alt går på rutine er dette en måte å gi mening til de aktivitetene som utgjør lufthavndriften. «People use the ostensive aspect of routines to refer to patterns of activity that would otherwise be incomprehensible» (Pentland & Feldman 2005: 107). Slik som min informant refererer til driften på lufthavna skapes en representasjon som refererer til noen utvalgte aspekter, fremfor andre. I sitatet er altså lufthavn drift kun rutiner, rutiner kan i dette sitatet tolkes på flere måter. Det kan bety at folk opplever driften som bestående av handlinger som repeteres, som vaner og lignende gener i en organisasjon. At organisasjonens drift og oppgaver på en måte flyter av seg selv uten behov for tankevirksomhet. En slik forståelse er i tråd med bidrag fra teoretikere som for eksempel Nelson & Winter (1982). Samtidig kan rutiner bety og vise til bestemte «performance programme» slik som March & Simon (1958) har beskrevet fenomenet. Da fremstår rutinene som styrt av formelle prosedyrer – eller som March og Simon beskriver; «performance programmes». Utsagnet fra informanten fremstår da som at praksis på lufthavna er styrt av formelle prosedyrer og systemer. Utsagnet fra informanter kan tolkes på flere måter og viser at det ikke er entydig hva organisatoriske rutiner kan være. Det viser derimot at risiko oppleves som noe utenfor rutinene.

Ser vi til nyere tilnærminger til organisatoriske rutiner kan de bidra med en annen tilnærming til informantens utsagn. Den utvidede forståelsen nærmer seg det prosessuelle og det generative. Det blir ikke lenger enten gener og vaner eller prosedyrer og regler. Kjennetegn ved rutiner blir ikke lenger bare at de gjentas, er effektive og stabile. Det informanten sier blir heller et uttrykk for hvordan han opplever drifta på lufthavna. Det kan tolkes som et uttrykk for en norm. Flere utsagn fra andre informanter støtter opp om forståelsen om at driften er rutinepreget, og det fremstår som en kollektiv norm. Hvorvidt konkrete handlinger fremstår som vaner eller styrt av regler og prosedyrer er vil da kunne utforskes ved å se på praksis.

I informantens beskrivelse av lufthavndrift er risiko noe annet. Risiko handler *ikke* om mønstre som repeteres. Risiko blir på den måten forbundet med alt som ikke blir sett på som «normal» drift. Slik at risiko er det usikre, det som går utover daglig gjøremål som brøyting, friksjonsmåling og fueling. Hendelser, situasjoner informasjon etc. som potensielt må aksepteres som noe utenfor og noe som ikke kan gjøres noe med, eller det oppleves som noe som det er nødvendig å ta grep om, slik at «normale» rutiner kan fortsette. Risiko forbindes mer med beredskap, storulykker og alvorlige nestenulykker og alvorlige avvik som truer sikkerheten, hellere som en del av det som utgjør praksis på lufthavna.

Når risiko ikke oppleves som en del av praksis ser det ut til å oppstå en del uklarheter omkring avvikssystemet. Flere utsagn fra mine informanter viser at det er ulike oppfatninger av hva som skal legges inn i avvikssystemet. Som nevnt over er driften oppfattet som rutinepreget, men det er ikke opplagt hva som skal legges inn i avvikssystemet. I avvikssituasjonen jeg fikk observere kom det frem at ikke alle var klar over at det var meldt inn et avvik på lysene på rullebanen og problemstillingen med isen. Sitatet under viser uklarhetene.

IO1: på grunn av at det er kommet en Mesys på det her, så må vi gjøre noe med det.

IO2: Det viste ikke jeg noe om faktisk

IO1: nei, jeg så det i morges...

Denne observasjonen viser at det er ulike oppfatninger om hva som skal gjelde som et avvik. På den ene siden er det meldt inn og slik antatt å utgjøre en mulig risiko. At andre ikke opplever situasjonen som noe som skal meldes som et avvik kan ha mange forklaringen. Det kan for eksempel handle om kunnskap om is. Hard is lar seg ikke skrape vekk før det blir mildvær derfor er det ikke et poeng å melde det inn som et avvik. Det kan også være slik at folk opplever situasjonen som et avvik, men at de ikke ser poenget med å registrere det i selve

systemet. Ved flere anledninger ble det tatt opp at det ikke alltid var enighet om hva som skulle meldes.

IO3: ja, vi gjør jo, vi har jo fått en tilbakemelding at vi legger inn altfor lite (viser til avvik)

IO4:ja

IO3: skal jo legges det skal jo legges en melding (viser til å legge inn melding i Mesys) om, alt og nesten absolutt det meste

IO4:ja

IO3: men så kan man, kan man jo spørre seg etter, ja etter hvor bagatellmessig skal man legge, inn og som ofte så, prøver man jo å ordne saker og ting der og da og får det

IO4: får det ut av verden

I utdraget over fremstår avvik som noe helst løses der og da, at selve rapporteringen ikke nødvendigvis er en viktig del av rutinepraksisen. Slik jeg tolker denne samtalen mellom informantene, viser det til at folk løser små og store utfordringer, avvik som er mer åpenbare og andre mindre ting der og da, at å legge inn melding om et avvik i avviksrapporteringssystemet ikke alltid er like nødvendig. En uformell struktur som sier noe om at ting forventes å ordnes «der og da».

Satt på spissen kan noen av delene i disse utsagnene tolkes som at fordi det er «kommet en Mesys», altså rapportert inn et avvik at de må gjøre noe med situasjonen, ikke nødvendigvis fordi det er is på rullebanen. Isen på rullebanen ville de uansett gjort noe med, men regnes ikke av alle som et avvik som er verdt å registrere i det formelle systemet. Slik jeg tolker mine informanter her er det kanskje for deres del ikke helt åpenbart at det er et problem med isen og lysene. Folkene på lufthavna legger inn avvik fordi systemet krever at de gjør det. På den andre siden er det kanskje litt begge deler, det er kommet Mesys og isen må gjøres noe med. Det er en viss risiko forbundet med de lysene som ikke syntes, og fordi det er rapportert inn som avvik, trer alvoret inn.

Vær og vedlikehold

Mildvær og temperaturendringer ble i situasjonen som jeg fikk observere ved lufthavna en trussel mot kvaliteten på rullebanen. Midlværet ble snakket om som viktig årsak til å gjennomføre vedlikeholdet av rullebanen. Ikke minst ble det stadig vekkt gjentatt at drifta på lufthavna om vinteren ble avgjort av været. Flere ganger ble det nevnt at jeg burde ha vært der når det var skikkelig snøvær – for da kunne jeg se litt ordentlig hektisk og hard jobbing.

Oppgavene som inngikk i selve måkingen og skrapingen fremstod ble fortalt om som rent ut praktiske, skrape isen lag for lag, område for område ned til akseptabelt nivå. Vær og lokale forhold er i denne konteksten noe som setter i gang rutinepraksis.

En interessant problemstilling er hva folk opplever som avgjørende for å gjennomføre vedlikehold av rullebanen. I mine øyne utgjør fortellingene om slike avgjørelser en ide om at lokale vær og føreforhold er helt avgjørende; for eksempel uttrykte en av mine informanter: «Avgjørende for om vi må gjøre dette er hvordan vinteren utarter seg». Avgjørelser om vedlikehold er avgjørelser som hele tiden kan komme opp, avhengig av været. Avgjørende om det må gjennomføres vedlikehold er da ikke nødvendigvis avhengig av det som står skrevet i prosedyrene, men av lokale forhold.

Det viser seg at handlingsmønster i stegene opp i mot vedlikeholdsarbeidet er gjenkjennelige, som en del av en rutinepraksis. «Hvordan vinteren utarter seg» viser at dette er noe de har vært igjennom mange ganger før. Videre ble det nevnt at; «Det er *alltid* vaksjef som er på vakt som er ansvarlig for hvilke forhold som er på banen». At været er avgjørende for vedlikeholder er ikke oppsiktsvekkende, men heller en del av den normale praksisen. Hvorvidt det er slik at vaksjefen alltid tar avgjørelsen har jeg ikke hatt muligheten til å observere. Derimot er det interessant at en slik uttalelse kan si noe om at det er enighet om at vaksjefen har ansvaret. En annen interessant observasjon er at bestemmelsene opp i mot vedlikeholdet fremstår som rutiner som en slags vane, kunnskap om vær og hva som trengs å gjøres finnes hos folkene på lufthavna. I forbindelse med gjennomføringen av vedlikeholdsarbeidet sa lufthavnsjefen følgende; «Hadde ikke jeg sagt det (viser til en diskusjon om de skulle gjennomføre arbeid på natta) hadde sikkert han (viser til vaksjef) på eget initiativ gjort det her, som jeg har sagt tidligere, *de kan dette*». (min kursivering). Rutiner i denne konteksten er tydelig knyttet til kunnskapen folkene på lufthavna har på bakgrunn av erfaring og kjennskap til lokale forhold.

«- Ja, det er jo de som prøver å rydde snø med datamaskin» uttrykte en av de ansatte ved lufthavna til meg, og lo litt småironisk sammen med resten av oss som var samlet på vaktrommet den formiddagen. Utsagnet sier noe om at «måten vi gjør ting på her ved lufthavna» er mer enn å følge formelle systemer – i det jeg tolker «datamaskiner» til å representere visse formelle systemer. Jeg tolker dette utsagnet til å være et glimt av en struktur, i den forstand det er et uttrykk for en type av «dominant story» (Weick et. al. 2005:

144). Snømåking, i overført betydning, lufthavdrift, er noe langt i fra datamaskiner. Sitatet kan tolkes som en latterliggjøring av folk som stoler blindt på formelle prosedyrer og systemer gir nødvendig grunnlag og retningslinjer for utføring av oppgaver, og at å stole blindt på systemene fremstår da som et brudd med hva som ansees som rett måte å gjøre ting på. Det gir, slik jeg ser det, et signal på at å håndtere snøfall, og forholde seg til mulige værforandringer – hendelser som kan øke eller redusere risikonivået ved lufthavna krever en tilstedeværelse, kunnskap og et forhold til været – det signaliserer at formelle systemer har en begrenset evne til å fange opp slike moment. Utsagnet sier noe om at sitter man mye bak datamaskinene er det mindre tid til snømåking, og at det bak en datamaskin er vanskelig å måke snø. En forståelse som sier noe om at det eksisterer «regler», kollektive normer, eller forventninger, om at å håndtere værendringer krever en annen form for kunnskap og praksis enn det en datamaskin kan gi eller en får gjort bak en datamaskin.

Lokale forhold og bemanning

Bemanningssituasjonen ved lufthavna ble gjentatte ganger tatt opp i samtalene som en utfordring. Jeg fikk inntrykk av at retningslinjene for bemanning ikke alltid opplevdes som tilpasset lokale behov og forhold. Retningslinjene for bemanning ble snakket om som «minimumsbemanningen til Avinor». Sitatet under viser hvordan en av mine informanter tar opp dette med overtid i tilknytning til vedlikeholdsarbeidet.

Vi kommer til å være på her i natt, så får vi ta det i morgen ettermiddag for å ta det unna. Han dro på det der (henviser til en tidligere samtale med lufthavnsjefen), med overtid, ti timer overtid, det er jo ingen ting, det er jo bare pisspenger i avinorsammenheng [...]

I avsnittet over er det særlig siste del som er av interesse. Informantene trekker fram at det bare er snakk om «pisspenger i Avinorsammenheng» og viser med denne uttalelsen at overtid ikke er særlig godt tatt i mot sentralt i Avinor. Det er interessant at det i denne konteksten av flere blir gitt mening som overtidsarbeid, samtidig som det også gjøres som en reaksjon på et avvik, og et potensielt værskifte for å sikre gode baneforhold. Altså er det et eksempel på hvordan bestemte handlinger blir rammet inn til å bety bestemte ting.

Nattarbeidet kan også tolkes som at de ville være «føre var» ved å sette i gang med vedlikeholdet over natta. Ved å gjennomføre arbeidet på natta slapp de å gjennomføre

vedlikehold på dagen innimellom flyene som kommer og går. Det kan fremstå som et eksempel på at de ansatte prioriterer sikkerheten.

De ansatte på lufthavna beskriver at bemanningen holder seg til Avinors minimumsnivå. De ansatte fortalte meg om hvordan turnus ble satt opp, de fortalte meg om antall mennesker på skift, hvilke uker som krevde andre turnuser pga. kurs etc. Men, i visse tilfeller, krevdes overtidarbeid for å løse lokale utfordringer. Da ble Avinors minimumsbemanning sett på som en begrensning for å utføre nødvendige oppgaver.

Sett fra folkene på lufthavna sin side var overtid akseptert. Å løse lokale utfordringer med å jobbe på natta, og som overtid fremstod som bedre, tryggere og nødvendig. Det blir det fra folk på lufthavnas side et brudd på en uformell kollektiv norm hvis slikt arbeid ikke aksepteres. I sitatet litt over mener informanten at lufthavnsjefen «dro på» dette med overtid. Det mener jeg fremstår som et tydelig signal på at det å «dra på», altså lure på om det er nødvendig å gjøre arbeid som dette, som overtid, ikke er innenfor aksepterte normer. Enten fra Avinors side eller her representert i lufthavnsjefen. Siden det gjerne er slik at den sikreste måten å få etablert hva normer består av er ved å bryte de (Clegg et.al 2008: 218) fremstår det å ikke godkjenne overtidarbeid, når det er nødvendig for lokale forhold, som et brudd med en kollektiv norm.

Når det gjelder dette med å bryte normer har jeg et godt eksempel som understreker lignende forventninger om hva som enses som rett og galt i tilknytning til bemanning.

I (intervjuer): er det noen, hvilke avgjørelser, får du tatt helt sjøl, som er, her..

IO: tja, en tok en avgjørelse på at vi sett folk på overtid i helga, og du skal ikke se bort i fra at det blir en liten reprimande på det.

I denne samtalen med lufthavnsjefen uttrykker han at det å sette folk på overtid ikke faller i god jord hos dem han rapporterer opp til. Når han da i denne situasjonen representerer lufthavna mot Avinor sentralt forventer han at det blir en reprimande på at de har hatt overtidarbeid.

Oppsummering

I avsnittet har jeg vist at bidrag fra institusjonelle teoriene kan forklare visse aspekt ved kollektive normer. I avsnittet har jeg sett på betydningen av rutiner, risiko og avvik. Gjennom

analysen har jeg vist at folk opplever lufthavndrift som at det er preget av rutiner, og at risiko er noe annet. Jeg har diskutert at avvik oppleves som nødvendig å rapportere, men også at det er kollektive normer som tilsier at mye ordnes «der og da» og at ikke alt oppleves som nødvendig å melde inn som avvik. Jeg har sett på vær og vedlikehold og vist uttrykk for kollektive normer som knytter seg til ideer om at været bestemmer praksis. Videre at rutiner her viser til former for vaner og at folk «vet hva de gjør».

Systemet oppleves som utilstrekkelig for å håndtere sentrale oppgaver ved lufthavna og folk forventer at praksis er noe annet enn å blindt følge systemene. Til sist har jeg sett på lokale forhold og bemanning og vist at folk opplever at minimumsbemanningen til Avinor ikke er tilpasset lokale forhold. Videre har jeg sett på uttrykk for kollektive normer der overtid er akseptert av de lokalt ansatte, men ikke i Avinor sentralt. Retningslinjene som bestemmer at alle skal følge en minimumsbemanning blir i denne konteksten sett på som at systemene og de formelle prosedyrene begrenser muligheten til å gjennomføre nødvendige tiltak.

Mitt inntrykk av driften på lufthavna på vinterstid er at det handler om å holde rullebanen fri for snø og is, og holde maskinene som brukes i dette arbeidet i god stand. I flere av samtalene med mine informanter opplever jeg at de gir uttrykk for at de er «maskinarbeidere», «håndverkere» etc. Dette kan tolkes som en måte å gi mening til deres hverdag som tekniske og praktiske. For meg fremstår en slags generell rutinepraksis under vinteren, som å opprettholde gode landingsforhold og vedlikehold av maskiner.

Konkrete handlinger

I dette avsnittet undersøker jeg hvordan rutiner kommer til uttrykk i konkrete handlinger - små glimt av praksis som jeg har observert på den lokale enheten. Små glimt av gjenkjennelige handlinger som repeteres av flere folk, altså det som kan sies å kjennetegne en organisatorisk rutine (Feldman & Pentland 2003). Dels diskuterer jeg betydningen av handlingen som gjøres når avvik registreres. Dels ser jeg på aspektene av vedlikeholdsarbeidet i sammenheng med betydningen av overtidarbeid.

Legitimerende handlinger

Ved flere anledninger fikk jeg inntrykk av at avvikssystemet Mesys har en stor betydning når det gjaldt å legitimere hvilke oppgaver som må utføres eller ting som skal gjøres. Det ble i visse tilfeller nærmest brukt som et effektivt middel til å oppnå diverse oppjusteringer. Ble det lagt inn som en melding der, som et avvik, var det nærmest automatikk i at ting ble gjort. For eksempel ble ny elektrisk fjernstyring av en garasjeport brukt som eksempel på en slik situasjon der å legge inn et avvik i Mesys var en effektiv måte å få legitimert behovet for fjernkontroll. Når avviket registreres blir noe til en hendelse som er viktig å ta tak i. Når avvik registreres i Mesys blir det viktig og virkelig.

«Sensemaking starts with immediate actions, local context and concrete cues [...] (Weick et. al. 2005: 88). For situasjonen med lysene som ikke syntes gjennom isen ble avviket lagt inn av tidligere i uka av en som var vakthavende. Det interessante er at de andre på vakt dagene etterpå ikke var oppmerksomme på at avviket var lagt inn – at det på en måte kom frem litt etter hvert at det var «lagt inn en Mesys». Slik jeg tolker deres reaksjon var ikke de like bekymret over, eller tenkte ikke på lysene som ikke syntes så godt, som et avvik. For deres del fremstod hellere værskiftet som en grunn til å tenke på å vedlikeholde rullebanen. Det kan være flere grunner til at de ikke var oppmerksomme på selve lysene eller at det var lagt inn i systemet, uansett grunn viser det et eksempel på at handlingen som registrerer avvik blir en slags definerende markør. Det ville vært spennende å gå tilbake i avvikssystemet å undersøke hva som eventuelt stod som løsning på avviket – har noen for eksempel skrevet inn at situasjonen ble tatt hånd om fordi det også kom mildvær? Eller er det selve avviksmeldingen som står frem som avgjørende for at det ble tatt hånd om? Hvordan en i ettertid tolker denne avviksregistrering vil kanskje få betydning for fremtidige måter å nærme seg utfordringer med is på rullebanen.

Handlingen i seg selv, å sette seg ned ved datamaskinen å skrive et avvik er relativt lik i sin «konkrethet», derimot er de neste stegene i hva som evt. gjøres med avviket helt avhengig av hva avviket kommer til å bety. Denne handlingen, å legge inn et avvik, er en gjentakende handling som er en del av en rutinepraksis, men avhengig av hva avviket består av får detulike konsekvenser for påfølgende handlinger. Men, det å registrere det i Mesys opplever jeg som en veldig legitimerende handling. Slik kan rutinepraksis når det gjelder avviksrapportering sier å bestå av et svært viktig element, nemlig den konkrete handlingen som registrerer selve avviket. I en utvidet studie av avviksrapportering ville en særlig

interessant vinkling vært å diskutere hva som ansees som avvik og ikke. Alt som registreres kan en enkelt lage statistikker av og lese av i ettertid fordi det blir lagret i system – minst like interessant er det å se på hendelser som ikke blir registrert, men som kanskje noen mener burde vært registrert. Registreringen av avvik i Mesys er en sterk markør der «noe» blir til en bestemt hendelse, i dette tilfellet et «avvik», slik som Weick et. al.(2005: 84) beskriver aspekter av sensemaking.

Er beslutninger også handlinger?

De konkrete handlingene som ble gjennomført frem mot vedlikeholdsarbeidet fortøner seg som vanskelig å sette fingeren på hva som faktisk utgjorde selve punktet der det ble bestemt. Det var små glimt av diskusjoner og bestemmelser om hvem som skulle komme når, når de skulle begynne, noen telefoner hit og dit og så var det bestemt. Dette synes jeg er et veldig godt eksempel på hvordan konkrete handlinger utføres av bestemte folk, på bestemte tidspunkt, i en bestemt kontekst. «Dette er en vurdering som hele tiden må gjøres av de som er på vakt» fortalte en av mine informanter meg om hvordan han tenkte om de beslutningene som ble gjort opp i mot selve vedlikeholdet. Det fremstår som en form for rutinepraksis, fordi det «hele tiden må gjøres» og en viktig form for hendelse, eller handling, i rutinepraksisen for gode baneforhold. Et eksempel på en slik vurdering, og som et eksempel på hvor uklar beslutninger og vurderinger kan fremstå, er dette korte utdraget;

I02: Skulle han Kristian komme imorgen?

IO1: Han Morten, det blir Morten, vi gjør en avtale uavhengig om vi begynner kl. 23 i kveld, også jobber vi der, så kommer han kanskje kl. syv eller no' så får han bare overta, så får vi bare se hvordan det blir på ettermiddagen i morgen, om vi tar siste, om du, hvem som tar siste skrapinga, om du kan, jeg tror ikke vi klarer å skrape ferdig i natt.

Den første personen spør altså om det kommer noen i morgen – kanskje for å bli satt inn i hva som var planene. Den andre personen svarer med at en person kommer også må de bare se det litt an. Jeg var til stede på vaktrommet nesten hele dagen og fikk med meg det meste som skjedde – og denne lille praten er det eneste lille tegnet på at de for eksempel ble uttalt at de skulle se det litt ann – og at det skulle komme noen å hjelpe til. Det fremstod nesten litt magisk for meg at de kunne bestemme seg for mange sånn små detaljer nesten uten å snakke om det. Det ble også tidligere på dagen diskutert at det var nødvendig å gjennomføre arbeidet – med både vaktleder, lufthavnsjef og den andre på jobb tilstede, men det var også i samme

kategori av uklarhet. Dessverre har jeg ikke denne samtalen i mine transkripsjoner, men jeg har to ganske ulike betraktninger av situasjonen fra ulike hold som kom frem i ettertid. Begge fortellingene uttrykker at de tok en avgjørelse, og jeg som tredjepart fikk ikke helt med meg at det ble tatt en avgjørelse. For meg fremstår slike små diskusjoner og meningsutvekslinger som en del av rutinepraksisen ved lufthavna. Og det er utrolig interessant hvordan en oppfatter slike små glimt av konkrete handlinger som styrer videre handlinger i en eller annen retning som ulike i etterkant.

Handlinger og agens

Handlingene som utgjorde selve stegene i vedlikeholdsarbeidet opplevde jeg som lite variert. Avhengig av hvilket detaljnivå man legger seg på kan de ulike stegene beskrives, men overordnet ble det snakket om som typer av maskinarbeid; måking, legge på grus, eller som i situasjonen, og som kanskje litt sjeldnere aktivitet; skraping av is. Dagene fremstod som rolige når jeg var på besøk, noen få turer ut for å måle friksjon og noen øvelser for å teste uttrykningstid. Derimot var det handlinger som fremstod som mer unike, og mer improvisert frem og som ble tatt hånd om «der og da»

Som jeg tidligere har vært inne på ble det flere ganger nevnt at jeg burde vært på besøk på lufthavna en dag det var snø – jeg stod til og med opp kl. 04:00 en av dagene for å bli med på morgenskiftet for muligens at det kunne være at det ville snø i løpet av natta. Jeg fikk være med å måle friksjonen, og jeg fikk være med å hente vann fra en liten bekk som skulle måles for kjemikalier. I hvilken grad mange av de ulike handlingene var handlinger som ble repetert, av flere og som en del av rutinepraksis ville krevd en lengre tilstedeværelse. Flere av handlingene opplevdes som en del av rutinepraksis, og de er alle handlinger som utløser bestemte meninger; «as mediators of meaning» (Pettersen et.al. 2010:186).

Rommet for improvisasjon er allestedsværende i praksis fordi alle handlinger til en viss grad er unike (Pentland & Feldman 2005: 796). Om rommet for improvisasjon oppleves som åpent eller lukket avhenger av handlingens kontekst. Tenkt bare på forskjellen mellom rommet for improvisasjon i en jazzjam og en konsert i filharmonien. Hvorvidt handlingen fremstår som improvisasjon eller ei vil avhenge av folks erfaring med slike handlinger og forventinger til slike handlinger. Handlungsrommet, det rommet der konkrete handlinger utføres, som å måke snø eller legge inn et avvik vil alltid, til en viss grad, være åpent for variasjon, men variasjonen vil avhenge av kontekst. I denne konteksten fremstod noen av oppgavene som ble

utført som åpne for improvisasjon, til tross for at det ble snakket mye om hvor begrenset de var av systemet.

Jeg har aldri måkt snø, men det fremstår som en handling som ikke består av mye variasjon, men ved å studere det som faktisk gjøres, er det åpenbart at snøen aldri vil falle helt likt (alle har vi en gang lært an ingen snøkrystaller er like). En måketur vil alltid by på små variasjoner, temperaturen i lufta, tiden på døgnet, mengden snø eller is. Om du velger å gjennomføre arbeidet på dagen eller på natta er derimot større grad av improvisasjon, eller signal på stor mulighet for variasjon. Hvis det da er sånn at arbeidet likeså greit kunne blitt gjort på dagen som på natta. Her kan det argumenteres for at det på en måte er rom for «agens». «As with musical improvisation, the degree of divergence from the score may vary considerably [...] (Weick 1998 i Pentland & Feldman 2005: 796). Hva som i slike sosiale kontekster utgjør «the score» eller notesettet, vil kunne sees i både formelle og uformelle strukturer, både i formelle prosedyrer og systemer, og i kollektive normer. Slik fremstår begrepet til Pentland & Feldmans (2005) betegnelse «effortful accomplishment» betegnende for de konkrete handlingene som utgjør rutiner i praksis, i et mer eller åpent improvisasjonsrom.

Ved å trekke inn konkrete handlinger i analysen kan en utforske rommet der spenninger, som former de mer formelle og uformelle «regler» som påvirker våre liv på arbeidsplassen (og livet generelt), oppstår. Jeg barberer meg på leggene selv om det ikke finnes annet enn en streng norm, i min sosiale kontekst nå på sommeren, som sier meg at jeg bør gjøre det. På den andre siden nyter jeg gjerne en øl i parken til tross for at det er en streng norsk lov som sier meg at det egentlig er ulovlig. At jeg gjør det ene eller det andre, vises i de små og store, konkrete handlinger – som utføres «against a background of rules and expectations» (Pentland & Feldman 2005: 795) som igjen gir mulighet for uendelig med variasjon, og som igjen forer og gjenskaper denne bakgrunnen av regler og forventninger med nye eller «gamle» meninger.

Rutineuttrykk oppsummert

Hovedpoenget i analysen har vært å bedre forstå og beskrive de ulike rutineuttrykkene i praksis. På den måten kan jeg mer inngående ta opp samspillet mellom uttrykkene når jeg nå fortsetter med en avsluttende diskusjon og ser på hvordan formelle aspekt tas i bruk. Gjennom analysen har jeg vist at de formelle prosedyrene i Avinor har et fokus på risiko og sikkerhet. I styringsdokumentene fremstår alt det Avinor gjør for å nå sine mål som en del av

det å kontrollere, redusere eller unngå risiko. Systemet fremstår som altomfattende og linjeorganisert der formelle aspekt kan gjenkjennes som bestemte «performance programmes» som gir tydelige og detaljerte retningslinjer for handlinger. Bemanningen i Avinor er gitt i eksakte krav og tilpasset regelverket i BSL og prosedyrene har på den måten i seg en detaljrikdom og gitte kriterier.

I tilknytning til de formelle aspektene diskuterte jeg også visse utfordringer med å kontrollere at andre har kontroll gjennom ulike styringsverktøy. Jeg avsluttet avsnittet med å understreke at formelle prosedyrer som styringsverktøy kan leses som hensiktsmessig for riktig utførelse av oppgaver og som et sikkerhets og kvalitetssystem, men i denne oppgaven er det et poeng å gå videre og utforske hvordan formelle prosedyrer og systemer “[...] are made to work in context rather than followed blindly” (Dehlin 2008: XIV). For gjennom å beskrive uttrykk for kollektive normer og konkrete handlinger har det vist seg at de langt ifra er «followed blindly».

Jeg har vist at kollektive normer kommer til uttrykk i diskusjoner og meninger og at folk opplever driften på lufthavna til å være rutinepreget. Risiko derimot fremstod som noe annet. Beskrivelsen av risiko «som noe annet» står på den måten i en viss kontrast til de formelle planene som beskrevet over. Videre har jeg trukket frem at været er avgjørende for rutinepraksis og at det er bestemmende for hvilke vedlikeholdsoppgaver som må utføres når. I denne sammenheng fremstår systemene som utilstrekkelige for å gjennomføre praksis. Til sist har jeg vist at folk opplever at bemanningsinstruksene ikke er tilpasset lokale behov, og at systemet begrenser oppgavene som må gjøres.

I avsnittet som avsluttet analysen har jeg diskutert ulike aspekt ved rutiner som kommer til uttrykk i handlinger. Først har jeg sett på avviksregistrering som en viktig definerende handling. Det fremstår som en handling som legitimerer avviket som viktig og virkelig. En slik registrering er med på å skape «noe» om til en «hendelse» i tråd med Weicks tilnærminger. Videre har jeg vært innom beslutninger i praksis og vist at de er vanskelig å feste til et bestemt punkt der avgjørelser tas. Til sist har jeg diskutert begrepet agens og betydningen av improvisasjon i utføring av handlinger i tråd med beskrivelsen til Pentland & Feldmans (2005) «effortful accomplishment». En del av det som kommer til uttrykk i de konkrete handlingene viser står i kontrast til både de formelle aspektene og slik jeg tolker visse elementer i de kollektive normene.

Jeg vil nå videre i diskusjonen under utforske spenningsforholdet mellom de ulike rutinestrykkene. Med spenningsforhold mener jeg ulike ambivalente sider av den sosiale konteksten og fenomenet rutiner. Jeg ser på to «world views» (Pentland & Feldman 2005: 842), eller perspektiv, der det ene kommer til uttrykk som en «papir-hverdag», den andre en mer praktisk, «snømåking-hverdag». Jeg viser ulike eksempler på hvordan de to verdene kommer til uttrykk og går nærmere inn i spenninger mellom planlegging, prioriteringer og improvisering, opplevelse og tillit og mistillit til formelle aspekt. Samspillet og spenningen som viser seg mellom rutinestrykkene bringer meg nærmere en forståelse av min problemstilling; hvordan formelle prosedyrer og systemer påvirker organisatoriske rutiner i praksis.

6 DISKUSJON

I dette siste kapitlet av oppgaven diskuterer jeg spenninger som oppstår i samspillet av ulike rutineuttrykk i praksis. Formelle prosedyrer er en del av praksis, og her utforsker jeg hva slags mening og betydning de får gjennom å se på forholdet mellom formelle aspekt, kollektive normer og konkrete handlinger, og på den måten hvordan formelle aspekt påvirker og er påvirket av praksis. Jeg utforsker og diskuterer hvordan tolkningen av formelle prosedyrer og system tilpasses praksis.

De tre ulike uttrykkene for rutiner er på en måte elementer av den samme kaken – de er alle inne i figuren av organisatoriske rutiner slik jeg presentere min modell tidligere i oppgaven. I avsnittet over har jeg undersøkt hver del for seg. I dette avsnittet er det sammenhenger mellom de ulike uttrykkene, og på den måten det generative aspektet jeg utforsker; gjennom ideen om hva rutinepraksis er og gjennomføringen av rutinepraksis skaper rutinepraksisen seg selv og sin egen beskrivelse.

Med spenningsforhold mener jeg former for ambivalenser, som beskrevet i store norske leksikon; «[...] det å romme motsatte tendenser»⁵. At verden – eller rutinepraksis er kompleks og rommer motsatte tendenser er ikke revolusjonerende akkurat, men her ønsker jeg å bedre beskrive visse aspekt ved de motsatte tendensene. På den måten nærmer jeg meg et svar på problemstilling. Ved å beskrive og diskutere dissonans, kan jeg bedre forstå hvordan formelle prosedyrer og systemer påvirker organisatoriske rutiner i praksis.

Forventninger til praksis

Det første som satte meg på sporet av motsatte tendenser mellom sentralt og lokalt hold i Avinor, var ulike fortellinger om hvem som planla og gjorde prioriteringer i hverdagen. Fra sentralt hold i organisasjonen fikk jeg inntrykk av at folk ute på den lokale lufthavna hadde mulighet til å prioritere ulike drifts og vedlikeholdsoppgaver, menneskelige resurser etc. På en måte var forventningene fra sentralt at det eksisterte «agens» i rutinepraksisen ute på den lokale enheten. På den andre siden var et av inntrykkene etter noen dager på den lokale enheten at de ikke var mye igjen for dem å prioritere eller planlegge. «De i Bjørvika» hadde i allerede bestemt det meste og folk på den lokale enheten var forventet å følge sentrale

⁵ Store norske leksikon på nett; <http://snl.no/ambivalens>

bestemmelser. Forventninger og meninger fra den lokale lufthavna ga på den måten uttrykk for en opplevelse av mindre eller lite «agens». De instrumentelle virkemidlene, eller rettere sagt de formelle prosedyrene og systemene knyttes til en «teoretisk hverdag» og den «world viewen» som oppleves å komme fra sentralt hold i Avinor. «Avinor», «Folkene i Bjørvika» og «Stab» er betegnelser mine informanter har benyttet. Det er fortellingene og meningene til de fra lokalt hold som jeg nå går videre med. Det er altså ikke en sammenligning av en fortelling fra sentralt og en lokalt i Avinor.

De lokalt ansatte ved lufthavna snakker om de formelle prosedyrer og systemer som en representant for det sentrale Avinor. Slik får de formelle aspektene oppmerksomhet. Spenningsforholdene består av at de ansatte ved lufthavna opplever at Avinor sentralt forventer at de skal være en del av en «papir-verden» mens de ansatte lokalt forstår seg selv som en del av en praktisk «snø-måker» verden.

Et eksempel som viser en måte en av de ansatte på enheten gir uttrykk for spenningsforholdet mellom papir-verden og snømåker-verden er dette:

IO1: en del av det risikogreiene, for det første så er vi maskinarbeidere alle vi som jobber her, vi er jo ikke noen dataeksperter, altså i utgangspunktet - men Avinor - de skal ha oss til å sitte foran de her datamaskinene fem timer om dagen og skriv inn og
IO2: klikk, klikk, klikk
IO1: det der har dreia oss over til - før så gjorde vi nittiprosent jobbing og nå gjør vi faens steike femtiprosent dataarbeid.

Det første jeg vil si litt om fra utdraget er hvordan Avinor blir omtalt og spenningene en kan tolke mellom «vi» som jobber «her» og «Avinor – de skal ha oss til». Dette fremstår som et tydelig signal på spenninger mellom de to verdenene. Og det viser også at det kanskje eksisterer uvilje mot å gjøre alt det «Avinor skal ha oss til».

Slik jeg tolker «klikk» handler om unødvendig mye «klikking» - da klikking representerer klikking på et tastatur eller med en mus på en datamaskin. Altså er «femtiprosent dataarbeid» for mye dataarbeid for folkene på den lokale enheten hva angår forventninger til hva praksis skal bestå av. Informantens utsagn om «risikogreier» er også interessant. «Risikogreier» kommer i dette utsagnet på en måte i veien for informantens forventninger til det han skal drive med. Slik jeg tolker utsagnet mener han at en del av de formelle prosedyrene og systemene som skal sørge for at organisasjonen har god kontroll på risikokilder står i veien for det han mener er nødvendig for at han skal gjøre sin jobb.

De formelle aspektene får oppmerksomhet gjennom at de oppleves å representere Avinor sentralt. Avinor fremstår som en annen verden enn den lokale enheten. Det skaper en form for spenningsforhold. De på den lokale enheten forteller og gir uttrykk for to verdener de må forholde seg til. Den de ser seg selv i, som maskinarbeidere og bakkemannskap, og den de opplever at «Avinor» ser de i, eller som Avinor skal ha de til å være, en del av en teoretisk «papir-verden» og en systemverden som ikke alltid er tilpasset lokale behov og forhold. Jeg fortsetter diskusjonen med å se nærmere på flere eksempler og beskrivelser av spenningsforhold i praksis.

Planlegging, prioritering og praksis

Formelle prosedyrer og systemer fremstår i visse sammenhenger som begrensende for folks muligheter til hensiktsmessig rutinepraksis. I lys av formelle prosedyrene kan denne ideen om begrensning gi noen spennende problemstillinger. Slik jeg har tolket elementer av de formelle prosedyrene fremstår styringsprinsippene og systemene som altomfattende og linjeorganisert. Formelle aspekt gir altså lite rom for at prioriteringer og valg eksisterer utenfor etablerte, eller formelle, beskrivelser. Logikken i prosedyrer og systemer, eller logikken i denne typen av instrumentelle verktøy, forutsetter at prosedyrer blir fulgt, og rommet for agens ser ut til å forsvinne i takt med detaljbeskrivelsene.

De formelle prosedyrene og styringsprinsipper som virkemiddel oppleves som kontrollerende. Den opplevelsen samsvarer ikke nødvendigvis med forventninger eller meningene som sentralt uttrykker – men det er slik det oppleves av folkene på enheten. Prosedyrene representerer kontroll fra Avinor sentralt. Fra snømåker-verden er oppfatningen at for eksempel avviksregistreringen har gått litt over styr, eller sagt på en annen måte, det virker som om det er litt uenighet om hva som er nødvendig å registrere som avvik. Mens ser man på logikken i de formelle prosedyrene fremstår avviksregistreringen som en viktig del av det å oppdage risiko – som en sentralt del av sikkerhets - og risikoarbeidet. Siden systemet baserer seg på at folk rapporterer inn avvik er det helt avhengige av at de registreres, og det er opp til de på enheten. Det viser seg da at det ikke er samsvar mellom hensikten slik den fremstår i de formelle prosedyrene og forventningene på den lokale enheten.

Forholdet mellom formelle prosedyrer og kollektive normer kan tolkes som et forhold som uttrykker hva vi mener med det vi gjør, eller sagt bedre på engelsk, forholdet «[...] is about an

alignment of documents and other objects with what we understand about what we are doing» (Pentland & Feldman 2005: 807). Ser vi til de formelle prosedyrene forstås avviksregistrering som risikoarbeid, mens for de på lufthavna oppleves det som overdrevet og knyttet til for mye dataarbeid. Det siste i sistatet; «what we are doing» er knyttet til hvordan vi skaper mening og i tråd med Weick (2005) sin beskrivelse av «sensemaking». Slik «noe» blir til en «hendelse» for folk. Meningene som kommer fra den lokale enheten tyder på at kravene om å melde alle avvik tolkes som overdrevent. Flere uttrykker bl.a. at de har fått tilbakemeldinger på at de legger inn for lite avvik. Å ikke legge inn nok avvik blir da å ikke følge forventningene til Avinor. Derimot kommer det frem at til tross for at avvik skal meldes, er det forventninger loakt om at ting «fikses der og da». Slik ser vi et eksempel på at det gjøres tilpasninger i praksis.

Slik det kommer til uttrykk gjennom dokumentene fremstår formelle prosedyrer og system som at de sikrer at «alt» blir gjort riktig på lufthavna. De sørger for at organisasjonen når sine mål, det er planlagt hvordan oppgaver skal organiseres, ansvar er fordelt og det hele blir satt til live ut i organisasjonen gjennom «linjen». Dette ligner den projiseringen av «Avinor» som de på den lokale enheten uttrykker. Mens for de på den lokale enheten, og den verden de ser seg selv i, består hverdagen av skiftordninger, varierende vaksjefer og været er en ukontrollerbar størrelse som er vanskelig å planlegge for – ting ordnes der og da og en improviserer, eller tilpasser løsninger på utfordringer, som ved å gjøre vedlikeholdsarbeidet på natta.

Det praktiske, «vi løser ting der og da» eller «avhengig av været» går inn i «alt som går på rutine» - slik folk opplever sin hverdag ved lufthavna. Risiko derimot, er noe annet. Risiko forbindes med beredskap og ulykker. Her kan spenningsforholdet beskrives som å bestå av ulike forståelser av hva risiko er. Den praktiske snø-måkeverden forbinder risiko med storulykker og beredskap. Mens i de formelle prosedyrene er risiko forbundet med de overordnede styringsprinsipper og systemer og som grunnleggende for all rutinepraksis.

Det er ulike oppfatninger om hensikten med formelle prosedyrer og systemer.

Styringssystemene og de formelle prosedyrene representerer i lys av instrumentelle teorier og ved å utforske det som står der som et bevisst, koordinert og målrettet (Sørghaug 2004) samarbeid for god sikkerhet og en risikofri lufthavn. Prosedyrene som beskriver bemanning, sjekkliste ved friksjonsmåling, til sammen de 250 formelle dokumentene fremstår som å

handle om god kontroll på risikokilder. Mens i samtaler med folk på lufthavna fremstår systemene mer som kontrollsystemer for arbeidsoppgaver hellere enn risikokontrollsystemer.

Vintervedlikeholdsprosedyren i Avinor er, slik jeg leser den, er ganske konkret. Til tross for konkrete beskrivelser er det ikke gitt at det gjennomføres på den måten. Det står for eksempel at det er en policy at snø og is skal holdes vekk fra rullebanen, begrepet «sort bane» blir brukt for å beskrive denne policy. Situasjonen som jeg fikk ta del i viser allikevel at en policy ikke nødvendigvis oppleves som et absolutt krav av de ansatte lokalt. Første prioritet ser ut til å være god friksjon på rullebanen. Forholdene på rullebanen, til tross for at det ikke var «sort bane», hadde vært veldig gode i en lengre periode. Dette er et godt eksempel på hvordan formelle prosedyrer og system tolkes og tilpasses praksis.

Vintervedlikeholdsprosedyren sett opp i mot det som ble gjort i praksis viser utfordringer knyttet til å fange inn, og utforme, planlegge og prioritere på forhånd på detaljnivå. På en måte kan vi si at folkene forholder seg innenfor Avinors generelle policy på å opprettholde gode landingsforhold, på den andre siden er de utenfor de formelle prosedyrene fordi de ikke opprettholder «sort bane». Til tross for at prosedyren er konkret, er det ikke sikkert at den alltid er hensiktsmessig å følge eller at det er nødvendig for å opprettholde gode forhold. Det er også visse spenningsforhold når det kommer til beslutninger omkring vedlikeholdet. De formelle prosedyrene gir uttrykk for en logisk rekke av steg for å komme frem til rett beslutning tilknyttet vedlikehold. Derimot var det på ingen måte mulig å observere disse stegene i praksis. På nesten magisk vis var det at beslutninger omkring for eksempel å avvente å se om de ble ferdig i løpet av natta, og at de skulle kalle inn ekstra folk tok form. Nesten uten å snakke sammen bestemte de ansatte på lufthavna seg for å gjennomføre vedlikehold på natta.

I praten til de ansatte betydde nattarbeidet, vedlikeholdet av rullebanen, «overtidsarbeid» - samtidig som det ble beskrevet som å være på den sikre siden, tidlig ute i tilfellet det skulle bli værromslag og fare for dårlige landingsforhold.

De formelle aspektene får oppmerksomhet ved at de fremstår som å være kontrollerne og ikke tilpasset lokale arbeidsformer. Spenningene består av at folk opplever at praksis mye handler om å ordne ting «der og da» de opplever seg selv i en praktisk snø-måker verden – mens Avinor sentralt, slik de opplever Avinor sentralt, skal ha de til å befinne seg i en planlagt, prosedyrestyrt, registrert og kontrollert verden.

Tillitt og mistillit

Det ble flere ganger nevnt at formelle rutinebeskrivelser var en trygghet som ga retning for at arbeidsoppgavene ble utført korrekt i risikosituasjoner. I en diskusjon om nødvendigheten av «rutiner» (slik det ble omtalt i samtalen) ble det tatt opp at innen brann og redningsfagområdet, ble de formelle beskrivelsene ansett som en god støtte for å vite at rett beslutning ble tatt. Her får formelle rutinebeskrivelser en rolle som støttende i situasjoner der en står ovenfor mulige hendelser som innebærer risiko. De formelle aspektene får her en annen type oppmerksomhet. Et utdrag fra en del av samtalen viser uttrykk for tryggheten.

IO: i alle fall det fagområdet som jeg har *så tror jeg nok de er nødvendige de som er der*, (referer til rutiner) du skal være, du skal være temmelig bevisst i forhold til den jobben som du er stilt ovenfor og det ansvaret som du har og de konsekvensene som kan få dersom du ikke får gjort det her, eh på en god måte da nå vet man jo aldri om at utfallet, og svaret hadde vært det samme om du hadde gjort det litt annerledes men du har i hvert fall tatt en avgjørelse der og da ja sånn må vi gjøre det, og du vil ikke få noen sjanse å prøve en ny vei for å se om at, og da tenker jeg helt spesielt på hvis at et fly går ut og det tar fyr og du har masse mennesker der og det går liv tapt

I: mm

IO: da skal du, da skal du sitte da skal du sitte igjen i ettertid med en, med en du sitter ...ikke, altså misforstå meg rett da, når du sier at du sitter med en godfølelse at, at..eh.. du har gjort da det, at systemet brakte deg dit.

I dette avsnittet kommer det frem flere underliggende antagelser om de formelle planene. For det første så viser det en antagelse om at dersom du følger «systemet» eller retningslinjer i systemet vil det gi en bedre følelse i en risikosituasjon. Det er flere utsagn som støtter opp om at beskrivelser på ulike måter gir trygghet. På flere områder finner aktører støtte i formelle prosedyrer og systemer. For eksempel prioritering av oppgaver dersom det blir stressende situasjoner, enkle sjekklistor for friksjonsmåling og trygghet i beredskapssituasjoner som utdraget over referer til. Informanten sier ikke at å følge formelle rutinebeskrivelser nødvendigvis gir et ønsket resultat, men at ved å følge de viktigste stegene er det ikke mer han som brannmann kunne ha gjort. En slik beskrivelse representerer en sentral del av den meningen som tillegges bestemte formelle prosedyrer. En beredskapssituasjon som dette er i utgangspunktet noe som bryter med «normale rutiner», men en forventer seg at de formelle beskrivelsene og de beredskapsrutiner som er øvet inn gjør at en som brannmann i situasjonen gjør det som kan gjøres for å begrense skadene. Flere andre uttalelser som kommer frem i mine intervjuer støtter opp om ideen om at organisatoriske rutiner effektiviserer arbeidsoppgavene og at de legitimerer stegene i en arbeidsprosess.

I andre sammenhenger tolker jeg uttrykk for at formelle prosedyrer og systemer fremstår som upålitelige. For eksempel han som snakket om å rydde snø med datamaskin; «- Ja, det er jo de som prøver å rydde snø med datamaskin». Kommentaren kan tolkes fra flere hold, og her forstår jeg kommentaren som et uttrykk for forventinger som knytter seg til tillitten til formelle systemer og prosedyrer. At når det kommer snø må det måkes, på natta som på dagen og det er en tung jobb som ikke en datamaskin – overført til formelle systemer – kan håndtere. Jeg tolker dette utsagnet til å være et glimt av en struktur, i den forstand det er et uttrykk for en type av «dominant story» (Weick et. al. 2005: 144). En dominant story som preger de kollektive normene, den uformelle strukturen, og som i bestemte sammenhenger gir uttrykk for at prosedyrer og systemer oppleves som utilstrekkelige for å utføre oppgavene på lufthavna. Det er altså mer som kreves enn blindt å følge de formelle prosedyrer og systemer for å håndtere situasjoner som oppstår, situasjoner der risikonivået øker.

Formelle aspekt får oppmerksomhet gjennom at de fremstilles som å gi gode retningslinjer for praksis, og som at de ikke er tilstrekkelige for praksis. Spenningsforholdet består da av at det vises både tillitt og mistillit til de formelle aspektene.

Formelle prosedyrer og systemer påvirker organisatoriske rutiner i praksis gjennom den betydningen de får – gjennom måten de tas i bruk. De følges ikke blindt etter det som står der. De får mening og tas i bruk, skapes og gjenskapes i samspillet mellom «words, tools, and action» (Bjørkeng 2011: 9). Jeg har vist et lite glimt av samspillet mellom formelle prosedyrer og systemer, kollektive normer og konkrete handlinger; eller sagt på en annen måte; samspillet mellom «words (normer), tools (formelle aspekt) and action (konkrete handlinger)».

7 KONKLUSJON

I denne masteroppgaven har jeg studert organisatoriske rutiner i praksis og vist en mulig vei til å forstå hvordan formelle prosedyrer og system påvirker rutinene. Oppgavens empiriske grunnlag er basert på et kortvarig feltarbeid i Avinor og jeg har nærmet meg empirien gjennom å se på ulike sider av praksis gjennom tre rutineuttrykk.

Det teoretiske rammeverket har jeg brukt for å forstå ulike sider av praksis. Jeg har brukt et teoretisk rammeverk som kan forklare både mer de mer formelle aspektene i organisasjoner knyttet til styring og struktur, og de mer uformelle aspektene som gjerne forbindes med sosiale og kulturelle betingelser. Ved å ta i bruk ulike teoretiske bidrag fra organisasjonsfeltet har jeg fått en bedre forståelse av mitt empiriske materiell – den praksisen jeg fikk ta del i gjennom intervjuer, observasjon og deltagelse og dokumenter involvert i hverdagen ved lufthavna. Basert på nyere tilnærminger til organisatoriske rutiner og praksisorienterte fagtradisjoner etablerte jeg de tre analytiske kategoriene; formelle prosedyrer og system, kollektive normer og konkrete handlinger. I oppgaven har jeg besvart problemstillingen ved å først analysere de tre ulike uttrykkene for organisatoriske rutiner. Deretter har jeg diskutert oppmerksomheten som rettes mot formelle aspekt og beskrevet ulike spenningsforhold mellom uttrykkene. På den måten har jeg fått frem at de formelle prosedyrene og systemene i visse sammenhenger representerer en annen verden enn det folk selv opplever å være en del av, og at folk uttrykker både tillitt og mistillit til prosedyrene og systemene.

Formelle prosedyrer og system er en del av rutinepraksisen ved lufthavna, og de påvirker og er påvirket av den praktiske gjennomføringen av rutinene. Gjennom oppgaven har jeg vist hvordan tre ulike rutineuttrykk for å forstå praksis gir et analytisk rammeverk som åpner opp for å se sammenhenger og avhengighet mellom instrumentelle og institusjonelle tilnærminger til praksis hellere enn motsetninger. Slik har jeg fått frem at formelle prosedyrer og system ikke påvirker organisatoriske rutiner i praksis gjennom at folk følger prosedyrer og systemene på en enhetlig måte. Men at tolkning av formelle prosedyrer og system tilpasses praksis.

Gjennom de tre ulike uttrykkene har jeg vist at; De formelle prosedyrene og systemene til Avinor har et fokus på risiko og sikkerhet, at de, slik jeg har tolket de, fremstår som altomfattende og linjeorganisert og at de inneholder varierende grad av detaljer men også gitte eksakte kriterier. Som styringsverktøy kan formelle aspekt sees som hensiktsmessige

beskrivelser og retningslinjer for riktig utførelse av oppgaver. De kan forstås som statiske, instrumentelle verktøy som skal sikre at organisasjonen når sine mål. Som et sikkerhets og kvalitetssystem som er uavhengig av posisjon og person.

De kollektive normene ved den lokale enheten sier noe om at folk opplever hverdagen som preget av rutiner, men at risiko fremstår som knyttet til beredskap og storulykker. At avvik fikses der og da, at lokalkunnskap om vær og føreforhold er avgjørende for rutinene og at bemanningen oppleves å ikke være tilpasset lokale forhold. Ved å studere de kollektive normene har jeg vist små drypp av underliggende, uformelle strukturer som regulerer folks adferd.

De konkrete handlingene ved den lokale enheten viser betydningen av det å registrere et avvik i avvikssystemet, at vedlikeholdet av rullebanen bestod av å skrape is og at det ble avtalt gjennom små, nesten umerkelige beslutningsprosesser og at vedlikeholdsarbeidet ble gjennomført på natta. Gjennom å analysere de konkrete handlingene har jeg vist hvordan konkrete utførelser uttrykker hvordan folk tolker prosedyrer, system eller regler. Det konkrete uttrykket for rutiner vises i de små og store, konkrete handlingene – som utføres «against a background of rules and expectations» (Pentland & Feldman 2005: 795).

Organisatoriske rutiner viser seg da som mer enn formelle prosedyrer og systemer – de er også uttrykt gjennom kollektive normer og konkrete handlinger - men de formelle aspektene får samtidig en viktig rolle i disse rutinene – det er ofte disse formelle prosedyrene forhandlingen om hva rutinene er, «foregår rundt». Organisatoriske rutiner i praksis innebærer til enhver tid kontekstuelle tilpasninger til konkrete situasjoner og formelle uttrykk kommer til «liv» gjennom måten tas de i bruk, eller ikke, gjennom språkhandling på pauserommet, både formelle nedskrevne rutiner og mer uformelle meninger og ulike konkrete handlinger.

Arbeidet med denne oppgaven har gitt meg økt innsikt i lufthavndrift og Avinor som organisasjon. Jeg har fått muligheten til å tenke på rutiner på en ny måte – og flere rundt meg har fått muligheten til å diskutere det med meg. Kanskje viktigst har jeg fått et helt nytt syn på hvordan jeg kan forstå og nærme meg praksis. Jeg er blitt glad i å tenke om verden i generative prosesser og jeg har hatt stor glede av å kunne se på ulike teoretiske bidrag som

komplementerende i stede for kontrasterende. Det er flere temaer jeg har vært innom i løpet av arbeidet med oppgaven som jeg ser stor interesse av å kunne utforske videre.

Denne oppgaven har egentlig gått fra å handle mye om risiko, risikoerkjennele og håndtering av risiko, til å handle mer om rutiner, organisering, prosesser, dissonans og samspill. Jeg skulle gjerne likt å fortsette lengre inn på risikosporet og utforsket de mer abstrakte aspektene og begrensningene i å planlegge for risikosituasjoner. Risiko er et begrep som det er vanskelig å få grep om. Det er et ambivalent fenomen som tvinger frem en del ugreie problemstillinger. Jo bedre systemer vi får for å kontrollere risikoer jo flere risikoer blir vi kjent med og jo mer sårbare står vi igjen og prøver så godt vi kan å ta grep om dette paradokset ved å dokumentere og rapportere. Samtidig er det helt nødvendig at det er gode systemer og at det rapporteres og gjøres nok for å opprettholde trygghet. Ansatte skiftes ut, mens sikkerhets og risikonivåene skal opprettholdes og er helt avhengig av prosedyrer og systemer som gir retningslinjer og instruksjoner så godt som mulig uavhengig av person og posisjon.

Avinor byr på et spenningsfelt av dimensjoner der det i visse sammenhenger er langt mellom stab og enhet, det er en ung organisasjon etter «bruddet» med luftfartsverket, det er sterke lokale tradisjoner og mye kunnskap fordelt rundt i organisasjonen. Jeg har så vidt pirket bort noen av disse spenningsforholdene. Interessante problemstillinger videre ville vært en mer eksplisitt tilnærming til maktstrukturer, og diskursene i forholdet mellom enhet, lufthavnsjef og ansatte. Nok om Avinor. Rent forsker-spire-messig er jeg inspirert til å fortsette med å studere praksis.

Jeg har i de siste månedene tenkt mye på tiden vi bruker på å utforme planer, prosedyrer og utforming av system. I hvilke sammenhenger de får legitimitet og ikke. Jeg har spurt folk rundt meg hva de tenker på når jeg sier rutiner. Og det viser seg at det varierer – men ofte i en arbeidssituasjon kan man høre fra sjefen at «vi må lage noen gode rutiner på det der», også forventes det at man skal lage en god beskrivelse av den jobben man selv gjør, eller den jobben andre skal gjøre – selv om man kanskje ikke aner hvordan den jobben best skal gjøres eller hva den som skal gjøre jobben trenger av instruksjoner i praksis.

Selv befant jeg meg for ikke lenge siden i en situasjon der jeg skulle utvikle medarbeidersamtalemaler – eller «gode rutiner for medarbeidersamtaler» for en sjef jeg aldri

hadde møtt, ikke ante hva gjorde, eller hva het. Og ikke nok med det, han befant seg i tillegg i Afrika. Nok om det. Poenget er at folk i organisasjoner bruker ganske mye energi og krefter på å skrive formelle prosedyrer, planer og instruksjoner. En konsekvens av all energien som brukes på planlegging er at vi også helst ser at planene «virker». Helst skal de virke fra første stund og med tydelig resultat. Vi implementerer, kontrollerer, SWOT'er, GAP'er, målstyrer og endringsleder for å se om og hvordan de formelle prosedyrene «virker» eller kanskje oftere hvorfor de ikke «virker». Jeg tror at energien vi bruker på å lage formelle planer og ikke minst den tiden vi bruker på å kontrollere at folk etterlever eller ei, kan brukes mer effektivt hvis man forstår kompleksiteten i organisatoriske rutiner i praksis.

Litteraturliste

- Alvesson, M. & Deetz, S. (2000) *Doing Critical Management Research* Sage Publications
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2011) *Qualitative Research and Theory Development Mystery as method* Sage Publications
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2009) *Reflexive methodology: new vistas for qualitative research* Sage Publications
- Aven, T. (2007) *Risikostyring: grunnleggende prinsipper og ideer* Universitetsforlaget
- Aven, T. Boyesen, M. Gottfried, H. & Njå, O. (2003) *Risikoakseptkriterier og akseptabel risiko i transportsektoren: En kunnskapsoversikt* hentet 16.01.2013 fra
- Becker, M. C. (2004) *Organizational routines: a review of the literature* Industrial and Corporate Change, Volume 13, Number 4, pp. 643-677
- Bjørkeng, K. (2010) *Organizing Practice: On Mechanisms of Stability and Change in Organizsation* Doktorgradsavhandling i filosofi, NTNU, Trondheim, November 2010
- Byrkjeflot, H. (1997) *Fra styring til ledelse* i Byrkjeflot, H. (red.): *Fra styring til ledelse* Fagbokforlaget
- Clegg, S., Kornberger, M. & Pitsis, T. (2008) *Managing and Organizations* Sage publications
- Christensen, T. Lægreid, P., Roness, P.G. & Røvik, K. A. (2004) *Organisasjonsteori for offentlig sektor* Oslo: Universitetsforlaget
- Dehlin, E. (2008) *The Flesh and Blood of Improvisation: A Study of Everyday Organizing* Doktorgradsavhandling i filosofi, NTNU, Trondheim, September 2008
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2003) Introduction, The Discipline and practice of Qualitative Research, i Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Red) *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*, Sage Publication
- DeWit, B. & Meyer, R. (2010) *Strategy, process, content, context an international perspective fourth edition* Cengage learning EMEA 2010

- Feldman, M. S. & Pentland B. T. (2003) *Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change* Administrative Science Quarterly 2003 48: 94
- Garfinkel, H. (1967) *Studies in ethnomethodology* Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall
- Kjølsrød, L. (2010) Om å følge vinden dit den blåser: Et problemdrevet design tar form i Album, D. Hansen, N. M. & Widerberg, K. (red) *Metodene våre. Eksempler fra samfunnsvitenskapelig forskning*, Universitetsforlaget.
- Ladegård, G. & Vabo, S. I. (2011) *Ledelse, styring og verdier* Magma 1/2011 (23-31)
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958) *Organizations* Wiley: New York
- Moses, J. W. & Knutsen, T. L. (2007) *Ways of Knowing, Competing Methodologies in Social and Political Research*, Palgrave Macmillan.
- Nelson, R.R. & Winter S. G. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change* Harvard University Press: Cambridge, MA.
- Pentland, B. T. & Feldman, M. S. (2005) *Organizational routines as unit of analysis* Industrial and Corporate Change, Volume 14, Number 5, pp. 793 – 815
- Pettersen, A. K., McDonald, N. & Engen, O. A. (2010) *Rethinking the role of social theory on socio-technical analysis: a critical realist approach to aircraft maintenance* Cogn Tech Work (2010) 12: 181 – 191 Springer- Verlag London Limited 2009
- Røvik, K. A. (2007) *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjoner* Universitetsforlaget.
- Scott, W. R. (2008) *Institutions and Organizations ideas and interests* Sage publications
- Simpson, A. Bjørkeng, K. Clegg, S. & Pitsis, T. (2013) *Organizations and Relations of Power and Compassion* (Upulibsert)
- Sørhaug, T. (2004) *Managementaltet og autoritetenes forvaltning: Ledelse i en kunnskapsøkonomi* Fagbokforlaget
- Thagaard, T. (1998) *Systematikk og innlevelse En innføring i kvalitativ metode* Fagbokforlaget

Weick, K. E. (2005) Organizing and the Process of Sensemaking Organization Science Vol. 16, No. 4 pp. 409 – 421 i Nutt, P. C & Wilson, D. C. (red.) *Handbook of Decision Making* 2010 John Wiley & Sons, Ltd

Weick, K. E. (2012) *Organized sensemaking: A commentary on processes of interpretive work* Human Relations 2012 65: 141

Wittgenstein, L. (1953) *Philosophical investigations* Blackwell

Avinors årsrapport 2011 hentet 12.08.2013 fra http://www.avinor.no/avinor/finansiellinformasjon/nyheter?%C3%85RSRAPPORT_AVINOR_2011&id=181-142893

Nettsider

Avinor:

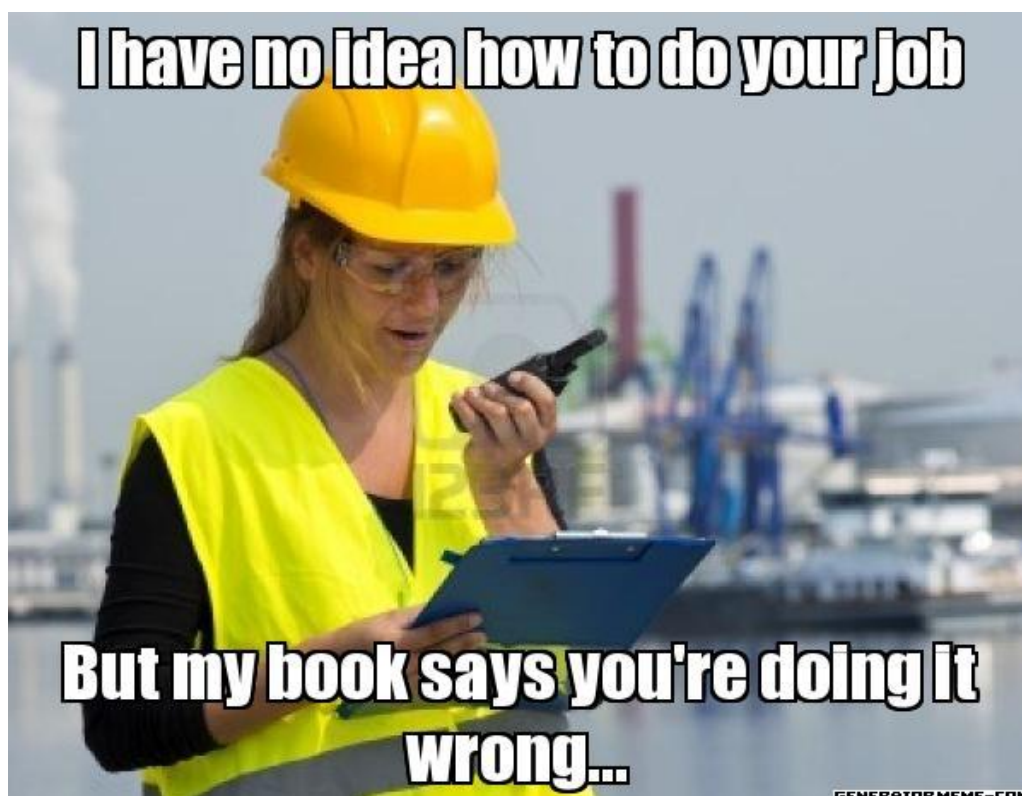
- Flysikkerhet hentet 12.8.2013 fra: http://www.avinor.no/avinor/sikkerhet/20_Flysikkerheit
- Risikostyring hentet 12.8.2013 fra: http://www.avinor.no/avinor/sikkerhet/30_Risikostyring

Luftfartstilsynet:

- Bestemmelser for sivilluftfart BSL hentet 12.8.2013 fra: <http://www.luftfartstilsynet.no/regelverk/> til høyre i menyen på nettsidene.

Alle kilder som er brukt i denne oppgaven er oppgitt

Antall ord: 25 436



I have no idea how to do your job

**But my book says you're doing it
wrong...**

GENERATOR MEME.COM